

The background of the cover features a blurred image of a group of people walking in a modern, brightly lit space, possibly a transit hub or office lobby. The lighting is warm and golden, suggesting a sunset or sunrise. The people are silhouetted against the bright light, creating a sense of movement and activity.

滙訊

僱員風險管理月刊

2026年 7月刊

呈送真相 | 確立誠信

香港	HONG KONG	西安	XI'AN
北京	BEIJING	深圳	SHENZHEN
上海	SHANGHAI	檳城	PENANG
廣州	GUANGZHOU	倫敦	LONDON

目錄



本月熱點



滙華分享



行業資訊

本月熱點



團隊的“數字員工”，薪酬績效怎麼算？

幾家頭部互聯網公司，內部做過盤點，他們部署的AI Agent——也就是那些自動生成報表、自動跑數據的數字員工——如果折算成人力，相當於幾十人到幾百人不等的團隊規模。

但問題來了：這筆賬怎麼算？沒有人知道。因為這些“數字員工”掛在IT部門的預算裏，但產出分散在各個業務線。客服部用了它，省了30%的人力；財務部用了它，月報從三天縮到半天；運營部用了它，活動配置效率翻了一倍。

可是，這些效率提升到底值多少錢？誰來認領這個收益？更重要的是，如果明年要繼續擴大部署，預算該算在誰的頭上？這不是科幻小說的情節，而是2026年很多頭部公司正在面對的切實問題。



一、先搞清楚：什麼是“數字員工”？

不是指員工用的AI工具，而是指能夠獨立完成一個完整任務的AI Agent。兩者的區別在於：工具輔助人，數字員工替代人。

當企業開始規模化部署這類數字員工時，它就變成了一個管理問題——不是技術問題，是組織問題、預算問題、績效問題。



二、數字員工的“編制”掛在哪兒？

這是第一個要解決的問題。目前實踐中主要有三種模式：

模式一：集中管理，統一調配。

所有數字員工由一個人工智慧中臺部門統一開發和維護，業務部門按需調用。好處是成本可控、標準統一；壞處是業務部門容易把它當成“別人的資源”，用起來不心疼，也不關心效率。

模式二：分散管理，各自買單。

每個業務部門自己採購和部署數字員工，成本算在自己頭上。好處是業務部門會對投入產出比更敏感；壞處是容易重複建設，十個部門各自買一個類似的機器人，浪費嚴重。

模式三：內部結算，誰受益誰付費。

中臺部門負責開發和運維，但每個數字員工的成本通過內部定價的方式分攤給使用方。業務部門按調用量或者按節省的人工時付費。這種方式最接近市場化運作，但對企業的財務管理能力要求較高。有一個原則是通用的：誰對數字員工的效率負責，誰就應該擁有它的預算權。

三、數字員工的“績效”怎麼考核？

數字員工的績效指標應該圍繞三個維度：

維度一：任務完成率。

它被分配的任務，有多少是獨立完成的？有多少需要人工介入？這個指標直接反映數字員工的“能力成熟度”。一個客服機器人，如果80%的退換貨申請都能獨立處理，那它就是高績效的；如果只有30%，那就需要優化。

維度二：成本效率比。

它的運行成本（算力、維護、迭代）對比它替代掉的人工成本，是否划算？比如一個數字員工每月運行成本是5000元，而它替代的客服崗位，企業實際支付的綜合成本（工資+社保+福利+管理分攤）大約是12000元，那它就是正向收益。注意對比時要用全口徑，不要只拿月薪去比。

維度三：錯誤率和風險事件。

數字員工出了錯，誰來擔責？這是一個非常現實的問題。如果它錯誤地批准了一筆退款，或者錯誤地刪除了一條數據，這個損失算誰的？所以在考核數字員工時，必須把錯誤率和風險事件納入指標，並且設定明確的閾值——超過了，就必須暫停運行，人工介入審查。

工程師能解決，但“怎麼算錢、怎麼分責、怎麼考核”這些問題，是HR和管理者必須自己啃下來的硬骨頭。



四、一個實操建議：先從“成本歸屬”開始

如果你所在的公司剛剛開始部署數字員工，不要急著搞一套複雜的績效體系。先做一件事：把賬算清楚。

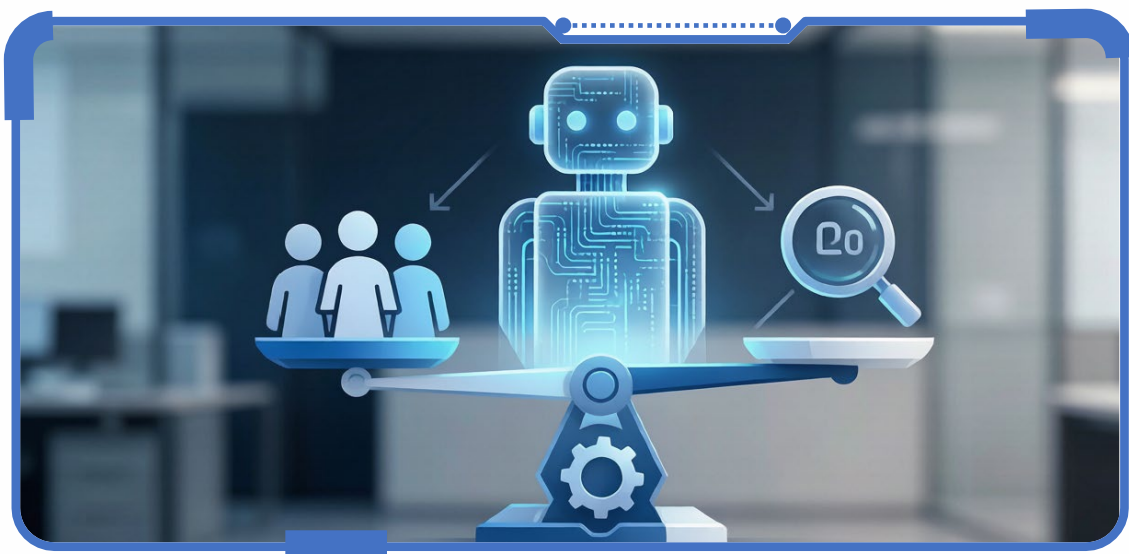
第一步：統計數字員工的全年總成本，包括開發或採購費用、算力資源、運維人力、迭代優化成本。

第二步：統計它替代的人工工作量，換算成等效人工的綜合成本。

兩者相減，就是它帶來的淨收益（或淨虧損）。這兩個數字對得上，你才有底氣跟老闆說：繼續投，或者趕緊停。

等賬算清楚了，再慢慢往裏加績效指標、加任務分配機制、加責任界定規則。

數字員工治理這件事，本質上不是技術升級，而是管理升級。技術的問題工程師能解決，但“怎麼算錢、怎麼分責、怎麼考核”這些問題，是HR和管理者必須自己啃下來的硬骨頭。



當“前上級”開口力薦——證明人串通背後的身份偽裝

某電商企業在完成B輪融資後，業務進入快速擴張期，急需招聘一名運營總監統籌用戶增長與商家運營兩條核心業務線。候選人林某憑藉“8年電商運營管理經驗，主導前司年度GMV從3億提升至12億，管理40人團隊”的履歷，在三輪面試中表現突出，對增長策略、團隊搭建和跨部門協作等問題對答如流。面試官評價“思路清晰，執行力強”，推薦進入背調環節。企業委託我司核實時，卻發現其提供的三位證明人均非其所聲稱的前上級，而是一場精心安排的身份偽裝。

一、證明人訪談中的“細節裂縫”

林某在背調授權書中填寫了三位證明人，均標注為“前上級”：

王某，標注為“XX電商公司副總裁，直屬上級”

陳某，標注為“XX電商公司運營部總監，間接上級”

張某，標注為“YY科技公司COO，直屬上級”



背調顧問按標準流程依次進行電話訪談。前兩通電話乍聽之下並無明顯異常——王某和陳某對林某的工作態度、業務能力均給予較高評價，措辭積極。但仔細比對兩份訪談記錄後，背調顧問發現了三處矛盾：

團隊架構描述不一致。王某稱“運營部下設用戶增長、商家運營、內容三個小組，林某管增長和商家兩條線”，陳某則稱“運營部就是林某一個人帶，下麵沒有分組，幾個專員直接向他彙報”。同一部門的基本架構，兩位“上級”的說法完全不同。彙報關係描述衝突。王某稱“林某直接向我彙報，我是VP”，陳某則稱“林某向我彙報，我才是他直屬上級，王某不管具體業務”。兩位均聲稱自己是林某的直屬上級，但一個公司同一時期不可能存在兩個直屬上級。

業務指標口徑差異。問及林某負責的業務規模時，王某稱“GMV從3億做到12億是林某主導的”，陳某則表示“那時候公司整體GMV才5億左右，林某負責的盤子大概1億出頭”。兩位“上級”對同一業績數據的認知相差數倍。

背調顧問判斷：這些矛盾不是記憶偏差能解釋的——對下屬的團隊架構、彙報關係和業務規模，真實上級不會給出如此大相逕庭的描述。三位證明人中至少有人並非其聲稱的角色。

二、工商資訊與公開記錄的交叉驗證

背調顧問將核實重點轉向證明人身份的獨立驗證：

企業工商資訊檢索。背調顧問通過國家企業信用資訊公示系統查詢XX電商公司的董監高備案資訊，發現該公司歷史上從未有“王某”或“陳某”擔任董監高等重要職位。

職業社交平臺比對。背調顧問檢索主流職業社交平臺，發現王某當前的實際就職單位為一家建築工程公司，職務為專案經理，從業經歷全程在建築行業，與電商無任何交集。陳某的公開履歷顯示，其在XX電商公司的任職崗位為“運營專員”，在職時間為2020年3月至2021年6月，與林某存在時間重疊——但職級遠低於林某所聲稱的“運營部總監”。

三、證明人真實身份還原

綜合以上線索，背調顧問對三位證明人的真實身份形成了清晰判斷：

王某：林某的大學同學。王某與林某畢業於同一所大學的同一年份，通過校友資訊可確認二人存在同學關係。王某長期從事建築工程行業，從未進入電商領域，更不可能擔任XX電商公司副總裁。其在訪談中給出的積極評價，完全基於林某的事先溝通和串通安排，對林某的實際工作情況並不瞭解，因此才會出現團隊架構和業務規模等關鍵資訊的明顯錯誤。

陳某：林某的前下屬。陳某確曾在XX電商公司工作，但崗位為運營專員，是林某（當時任運營經理）的下屬，而非上級。陳某在職期間職級低於林某，對林某的彙報關係、團隊管理範圍等資訊的瞭解有限且存在偏差。林某將其包裝為“運營部總監、間接上級”，是利用陳某曾在同一家公司任職這一事實增加可信度，同時規避真正的上級可能給出不利評價的風險。

張某：唯一真實的前上級，但來自短暫任職。背調顧問聯繫張某後，其確認曾擔任YY科技公司COO，林某確實向其彙報，但任職僅4個月，因“業務方向調整”離職。張某對林某的評價較為中性，提到“執行力可以，但戰略規劃能力偏弱，不太適合總監級崗位”。這是林某最不願讓背調方深度接觸的證明人——真實的評價並不理想，且任職時間短，難以支撐“8年穩定任職”的履歷敘事。

四、串通證明人的風險本質

背調顧問將完整核查結果提交委託企業後，進一步梳理了本案的風險要點：

證明人身份造假是履歷包裝的“最後一道防線”。當候選人的工作履歷、業績數據存在水分時，最怕的就是真正的上級或同級給出不利評價。安排“友軍”冒充證明人，本質上是為自己編寫推薦信——無論簡歷包裝多嚴重，只要證明人“配合”，面試官和HR就很難在背調環節獲取真實資訊。

交叉驗證是識別串通的唯一可靠手段。本案中，僅憑單次訪談很難判斷證明人的真實性——王某的措辭得體、態度配合，表面看完全不像“假冒”。只有在比對多份訪談記錄發現矛盾，並通過工商資訊、職業社交平臺等獨立管道驗證證明人身份後，串通才能被確認。這也說明，背調中證明人核查的有效性，取決於核查方是否具備多源交叉驗證的能力，而非僅僅“打通電話、問幾個問題”。

對候選人而言，證明人串通一旦被查實，其職業誠信將受到根本性質疑。本案例中，林某的核心履歷雖未在本次背調中被完全證偽，但證明人身份造假這一事實本身已構成嚴重的誠信問題。



匯華語錄

證明人是背調中最“軟”也最“危險”的環節——軟在它依賴人的主觀評價，危險在它是最容易被候選人操控的一環。安排熟人冒充上級、請前下屬“反過來”推薦、甚至預演訪談話術，這些操作的成本遠低於偽造學歷或篡改履歷，但殺傷力絲毫不減——它讓背調方在看似合規的流程中獲取虛假資訊，從而做出錯誤的錄用決策。

識別證明人串通，不能只聽“他說什麼”，更要驗證“他是誰”：通過企業工商資訊確認其是否具備聲稱的職務身份，通過職業社交平臺比對其真實從業軌跡，通過多位證明人訪談記錄交叉比對發現矛盾。這正是CBI深度背調與“查查”類資訊工具的根本差異——後者只能檢索公開數據，前者擁有專業背調顧問執行多源交叉驗證，穿透證明人身份的偽裝，還原候選人真實的職業畫像。

對招聘企業而言，證明人核查不應是背調流程中的“走過場”，而應是驗證候選人簡歷真實性的最後一道、也是最重要的一道防線。

行業資訊

《用工風險專題一 | 勞動仲裁高發時代，HR如何不再“背鍋”》

2026年上半年，全國法院一審勞動爭議案件43.6萬件，同比增長超過40%。山東一省全年受理超9萬件，涉案金額近49億元。更讓HR群體焦慮的是另一組數字——企業在勞動爭議中的敗訴率高達70%至90%，部分地區中小企業甚至超過90%。

敗訴了，老闆問的是“HR怎麼招的人”“入職審查怎麼做的”。贏了，也不會有人專門來表揚。這就是HR在勞動爭議中的真實處境：不管輸贏，鍋都是自己的。

一、HR最常“背鍋”的四類敗訴場景

梳理近年勞動爭議裁判數據，企業高頻敗訴集中在以下四類，而每一類的風險源頭都可以追溯到招聘入職環節。

場景一：未簽書面勞動合同，被判雙倍工資



《勞動合同法》第八十二條規定，用工超一個月未簽書面勞動合同，用人單位需支付雙倍工資。這是企業敗訴率最高的案件類型之一。

真實案例中，有人入職後以“身份證丟失”“需要和家人商量”“先試用再簽”等理由口頭拖延簽約，甚至故意填寫錯誤身份資訊導致合同無法生效，同時全程留存考勤和工資轉賬記錄，熬滿30天後直接離職仲裁。南京玄武區法院審理的一起案件中，員工陳某先後5次被催簽合同均予拒絕，離職後索賠6萬餘元雙倍工資——法院最終以勞動者主觀惡意阻礙簽約駁回了訴求，但前提是企業留存了完整的催簽證據。

HR的痛點在於：催了，對方不簽；不催，公司擔責。如果入職環節沒有背調意識，不了解候選人是否有類似“前科”，從一開始就處於被動。

場景二：試用期辭退無據，被判違法解除

《勞動合同法》規定，試用期解除勞動合同需證明員工不符合錄用條件。但很多企業的“錄用條件”僅停留在口頭約定或模糊的崗位描述，一旦進入仲裁，拿不出員工簽字確認的錄用條件檔，辭退決定就變成“無依據”。

更隱蔽的風險是：候選人本身履歷造假，入職後能力與崗位嚴重錯配，HR啟動試用期考核時才發現問題——但此時錄用條件未針對造假情形做約定，辭退依據依然不足。

場景三：考核證據缺失，不勝任解除敗訴

以“不能勝任工作”為由解除勞動合同，法律規定需經過培訓或調崗的前置程式，且需有充分證據證明員工不勝任。實務中，很多企業績效管理不完善，缺乏量化考核標準和員工簽字確認的考核結果，仲裁時無法舉證。

這一問題的前置解法同樣指向入職環節：如果招聘時對候選人的真實能力有準確評估（而非僅憑面試表現和包裝簡歷），“不勝任”的風險本可以大幅降低。

場景四：招到“勞動碰瓷”者，被動陷入迴圈仲裁

近年來“職業碰瓷”現象引起司法部門關注。成都中院2025年通報的典型案例中，當事人肖某3年內先後入職13家公司，最短短任職僅10天，累計提起勞動爭議訴訟23起，索賠金額遠超正常工資收入。杭州濱江區檢察院辦理的案件中，當事人張某以欺詐手段入職，刻意消極怠工倒逼企業解除勞動合同後索賠，最終因變造國家機關公文罪、偽造公司印章罪、敲詐勒索罪被判處有期徒刑6年。

這類“職業碰瓷者”有一個共同特徵：在入職環節，企業沒有對其進行有效的背景審查。如果HR在招聘時能瞭解到候選人頻繁短期任職、多次勞動仲裁的記錄，完全可以在源頭規避風險。

二、四類敗訴的共同根源：入職盡調缺位

上述四類場景看似各不相同，但根源指向同一個問題——企業在招聘入職環節對候選人的瞭解嚴重不足。

不了解候選人的真實履歷，就可能招到履歷造假者，入職後能力錯配觸發辭退爭議；不了解候選人的勞動爭議歷史，就可能招到“職業碰瓷者”，主動或被動陷入仲裁迴圈；不了解候選人的真實離職原因，就無法評估其在試用期“不配合”“消極怠工”是否為慣用手段。

簡單來說，勞動爭議的“火”是後面燒起來的，但“柴”往往在入職那天就已經堆好了。

三、HR可以做什麼：入職環節的三個關鍵動作

動作一：背調前置，瞭解候選人“完整畫像”

入職前的背景調查不應僅限於核實學歷和工作年限，對於核心崗位和有一定管理權限的職位，建議核查範圍覆蓋：工作履歷真實性（崗位、職級、職責是否與簡歷一致）、離職原因核實（主動離職還是被動離職）、勞動爭議記錄（是否存在頻繁仲裁歷史）、證明人身份驗證（是否為真實前同事/上級）。

這些資訊直接關係到候選人入職後的用工風險等級，是HR做入職決策的重要依據。



動作二：入職當日完成關鍵檔簽署

勞動合同、錄用條件確認書、崗位職責說明書、員工手冊簽收單——這些檔應在入職當天完成簽署。對於拖延簽約的候選人，HR應留存催簽記錄（微信截圖、郵件記錄、面談錄音等），為可能發生的爭議保留證據。

動作三：試用期考核標準化，留存書面證據

試用期開始前，明確考核標準和考核週期，並以書面形式告知員工、要求簽字確認。試用期內的考核結果、培訓記錄、溝通記錄均應留存書面材料。發現候選人存在履歷不實的情況，應在試用期內及時啟動核查和處置程式。

結語

勞動仲裁高發不是HR的錯，但入職盡調缺位導致的敗訴，HR確實要承擔專業責任。從招聘源頭瞭解候選人真實情況，在入職環節築牢合規基礎，是HR從“被動背鍋”轉向“主動防控”的關鍵一步。

下一期，我們將從背調數據出發，拆解“勞動碰瓷者”的典型畫像特徵，幫助HR在面試和入職環節識別高風險候選人。



感謝您的觀看

中國諮詢熱線

400 0806 099



marketing@chinacbi.com

www.chinacbi.com

滙華(北京)資訊諮詢服務有限公司
CBI (Beijing) Business Information Limited