

# 人力资源外包动因及实施策略探析

艾芳

(中国海外工程有限责任公司, 北京 100044)

**摘要:**人力资源外包是指将部分非核心的传统人事管理业务外包,使人力资源管理部门得以专注于系统性、整体性的策略事务规划等职能,目前它已经成为企业提升人力资源竞争力的新趋向。文章对我国人力资源外包发展进行了全面的分析,深入剖析了人力资源外包存在的内在动因,进一步分析了人力资源外包发展中存在的问题,并提出了相应的解决对策。

**关键词:**人力资源外包;动因;实施策略

**中图分类号:**C976.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2011)10-0041-04

人力资源外包(Human Resource Outsourcing)是指将企业中人力资源管理相关职能,包括人员招聘、工资发放、薪酬方案设计、保险福利管理、员工培训与开发等,部分或全部由企业外的专业服务者(外包商)来提供。越来越多的企业已经开始接受这一新兴的服务理念,根据2009年PWC针对165位企业高级经理人所作调查显示,91%的受访者认为人力资源外包可为其获得较高的行政效率,86%的受访者认为人力资源外包可使其更专注于核心业务、维持竞争优势,85%的受访者认为人力资源外包可提升服务质量、更能满足顾客需求,81%的受访者认为人力资源外包可提升股东价值。面对人力资源外包这种商业模式,我们应该对其有一个充分、全面的认识,并在企业经营中探索恰当运用人力资源外包的实施策略。

## 1 人力资源外包发展概述

人力资源外包发展始于20世纪90年代跨国公司经营战略的调整,激烈的市场竞争和构建企业核心竞争力的需要使服务外包业务逐渐成为潮流,人力资源外包是诸多外包业务中发展较快的一种。目前,发达国家人力资源外包已经非常普遍。在欧洲,有60%~70%的企业进行外包;北美人力资源外包的成熟度最高,在美国有85%的企业人力资源工作都是外包出去的。据IDC(互联网数据中心)研究数字显示,2009年全球人力资源服务市场收入达到1134亿美元,从2004年到2009年这段时间内,该市场年复合增长率为9.6%。<sup>[1]</sup>

中国的人力资源外包作为一种新的商务模式,正处于高速成长期,2010年中国的人力资源外包市场市值达到15亿美元,而且将以每年20%的比例增长,蕴藏着极大的发展空间。目前,市场上较常见的人力资源外包服务有:①代办员工的录用、调档、退工手续、社保开户变更手续、年检手续、外来人员综合保险;②受委托招聘派遣岗位所需人才;③代办人才引进、居住证、就业证手续;④代理户口挂靠及档案委托管理相关人事手续;⑤提供各类商业保险、福利及培训方案;⑥提供人事政策、法规咨询、调解劳动争议;⑦调查员工满意度、调查薪资、拟定岗位描述等。

应该说,传统企业通过将人力资源管理中非核心工作外包给专业的人力资源服务公司来经营,有助于自身更加专注于比较重要的战略性工作,比如企业的人力资源短期和长期规划,员工职业生涯管理、企业文化建设等,实现了从事务性走向战略性的转变,人力资源外包作为一种赢得竞争优势的有效途径正在被越来越多的企业所采用。

## 2 人力资源外包动因探析

随着竞争日趋激烈,企业都积极进行组织结构及管理方式的变革和创新,努力朝着柔性化、扁平化的方向发展。“人力资源外包”正是这样应运而生的帮助企业提高效率、赢得竞争优势的一种新型管理模式。恰当的实施工人力资源外包可以为企业带来以下优点。

### 2.1 恰当的实施工人力资源外包有助于降低企业的运营成本

收稿日期:2011-06-27

作者简介:艾芳(1973—),女,贵州都匀人,中国海外工程有限责任公司职员,本科,研究方向:人力资源应用与管理。

随着信息科技的进步,企业在提高效率的压力下,也需要加强人力资源管理方面的信息技术投入,开发符合企业需求的应用软件和作业平台,以有效储存及运用人员数据和知识管理系统,譬如提供企业资源规划系统(ERP)、人力资源管理信息系统(HRIS)等。而我国不少中小企业受规模、资金不足的限制,往往没有系统的人事制度,不能给职员提供完备的福利待遇和培训机会,更没有战略性的人力资源配置,导致关键人员流动率高,员工满意度差等问题。<sup>[2]</sup>借助人力资源外包,专业的人力资源服务商在分工深化的过程中,尽可能为企业提供全方位、一体化的人力资源服务解决方案,并会不断的扩大和向纵深拓展服务领域和服务内涵,帮助企业在获得高附加值的劳动投入的同时极大地降低人力资源管理方面的成本。

## 2.2 恰当的实施工人资源外包有助于企业实现业务流程再造

企业业务流程包含了企业内部和外部为顾客制造产品和提供服务的各职能部门所形成的价值链,业务流程的优化再造是提升企业执行力的核心。人力资源管理外包的战略意义在于,它充分利用外部资源从事与组织竞争优势不直接相关的管理业务,降低组织的运行成本,人力资源管理部门就会把精力集中于与企业战略之间匹配的业务上。利用这种外部委托关系,有助于解决企业传统效益和战略支持间的问题,还可以对资源按照特殊性和及时性原则进行最佳配置。借助人力资源管理外包来对传统企业的业务流程进行再优化,建立一套协调、简洁、透明、高效的业务流程,剔除繁琐的相互矛盾的业务流程,对那些利用率不高的资源,就不必花费大量资金在组织内部建立和维持,而可以借助于其它组织来获得,进而促进企业的人员、战略、运营三个流程有机整合在一起,减小企业执行力的阻力,提高企业的整体创新和应变能力。

## 2.3 恰当的实施工人资源外包有助于企业人力资源管理转型

通常人力资源管理包括两部分:人力资源功能性职能,包括招募甄选、教育训练、薪资福利、工作环境、劳资关系等和人力资源支持性职能,包括人力资源规划、工作分析、绩效评估等。通过人力资源外包,将其部分非核心功能性工作外包出去,让人力资源部门的职员从繁重的低层次、重复性事务中“解脱”出来,专注于比较重要的战略性工作,比如企业的人力资源短期和长期规划、员工生涯管理、企业文化建设等,真正促进人力资源管理从事务型向策略型的转

变,更能为企业制定整个人力资源的战略规划,而不是局限于为企业提供细微烦琐的事务性工作,如员工招聘、档案管理、工资福利、培训、绩效考评等人事管理工作。<sup>[3]</sup>

## 2.4 恰当的实施工人资源外包有助于企业构建核心竞争优势

核心竞争力理论认为,那些能够给企业带来长期竞争优势和超额利润的能力与专长,才是企业的核心能力,外包服务商通过专业化分工的深化,使企业的各项功能相互区别并走向专业化,进而提高生产效率和竞争力。它能够有效利用现代化的新技术、新业态和新服务方式,凭借专业化优势改善向企业提供更多、更专业化和高附加值的高端人力资源管理服务,使企业从外部获得特定服务业务的解决方案,减少或消除在该业务方面的费用和管理成本,以便专注于培养自身的核心竞争能力,促进企业生产与运营效率的提高、产出附加值的增加,改善其在产业链上的薄弱环节。同时,外包服务商能够有效利用现代化的新技术、新业态和新服务方式,凭借专业化优势改善向企业提供更多、更专业化和高附加值的高端人力资源管理服务,进一步提升企业的盈利性和发展潜力。

## 3 制约实施工人资源外包的因素

企业在决策是否选择人力资源管理外包时,会受到所在区域整体经济实力、市场发展程度以及相关配套服务体系的影响,但制约我国企业是否选择采取人力资源管理外包的主要原因如下。

### 3.1 现代人力资源管理理念的落后制约了是否采取外包

目前我国相当多沿用传统行政管理模式的国有企业,仍然停留在传统人事管理的观念上,它们对人力资源管理本身不重视,认为这只是一个非生产、非效益的部门,仍以操作性和事务性管理工作为主,没有必要花费资金用于员工的培训,更谈不上对人才的开发,不能发挥企业战略规划制订参与者和组织变革倡导者等功能。没有人力资源管理的内在需求,直接影响对外包的需求。<sup>[4]</sup>而经营机制灵活的民营企业,有着理不清的产权关系和血缘关系,譬如家族企业,无法导入现代人力资源管理理念并实施人力资源的开发和管理;有的企业依靠企业创始人的独特能力寻求企业扩张,还没有规范的人事管理部门,而并未意识到从规范化的人力资源管理上追求长远发展。现代人力资源管理的理念和体系没有真正确立,影响企业人力资源管理外包策略的选择。

### 3.2 企业自身经营安全风险制约了是否采取外包

外包时企业与外包商在合作过程中有关企业的信息透漏是不可避免的,但是企业的一些核心信息,尤其是其商业秘密,对企业经营具有至关重要的作用,如技术发展与投资计划、价格与成本策略、财务支撑方案、市场销售策略、经营战略与方针策略等,一旦被外包商泄漏给企业的竞争对手,将给企业带来市场上的被动局面。而企业的经营组织决策与人事策略,特别是绩效考核与薪酬设计部分,因为涉及公平和每个人的切身利益,向来比较敏感,一旦外包商不能正确处理,也将给企业带来额外的经营风险。当前,我国人力资源服务外包相关的法律法规建设滞后,还没有制定专门用于服务外包发展的法律,涉及的政策法规基本包含在第三产业、现代服务业的相关法律、法规中,内容分散,缺乏实施的可操作性。一旦出现外包商出卖企业商业机密或因经营不善而倒闭,委托企业的合法权益将得不到保护,增加了企业经营安全上的风险。

### 3.3 人力资源承接商的服务水平制约了是否采取外包

选择合适、称职的外包商是外包能否取得成功的关键因素。外包的目的是为了降低企业运营成本和提升核心竞争优势,但是由于信息不对称往往会导致逆向选择和道德风险的发生:逆向选择主要是企业无法真正了解外包商的经营业绩、社会声誉、发展状况、成本结构等与自己利益相关的信息,以致外包前未能筛选合适的外包商,造成逆向选择;道德风险主要是与外包服务商进行合同管理过程中可能出现的交易中的道德风险,即外包后由于企业不可能全面了解外包运作的全过程,特别是委托者与代理者间之间目标差异,也可能发生外包商未尽力执行代理工作的委托—代理问题,影响外包质量,损害企业利益。<sup>[5]</sup>

近几年来人才服务承包企业发展突飞猛进,但是外包商的规范经营和专业化程度令人担忧,从业人员素质参差不齐、专业化程度低,缺乏在一定行业的从业经验和成功的从业经历,无法具有该行业客户所信赖的服务资质,在一定程度上影响企业的人力资源管理决策,进而影响企业对人力资源管理外包的需求。

### 3.4 企业文化差异的适应度制约是否采取外包

人力资源外包在一定程度上更是企业与外包商之间的一种合作行为,合作过程中必然产生文化的交融与碰撞。每个企业都有其独特的文化和价值观,而且是在企业的发展过程中逐步形成的,与企业的历史有很大关系,一旦形成就很难改变。对员工而言,他们是依靠各种规则和人际关系与企业紧紧联结在一

起的,人力资源外包对于企业及员工而言是一种变革,原先的管理流程、职责分工及个人的职业发展定位都会有不同程度的改变,这必然给在常规状态下运转的内部秩序带来不同程度的影响,一旦员工很难找到归属感,这种归属感的模糊会在很大程度上削减员工的忠诚度和主人翁意识,进而影响其工作绩效和流动率。<sup>[6]</sup>若外包商在提供服务时不能很好地适应企业的文化,就难免在外包过程中出现沟通障碍,造成服务质量与效率的下降,引起发包方企业员工的不满,甚至造成外包决策的失败。

## 4 人力资源管理外包策略的完善

目前,由于我国尚无相应的、完善的法律法规来规范外包行业、企业的运作,所以,企业实施人力资源管理外包的风险是显而易见的。企业在选择实施人力资源外包策略应该注意把握以下几点。

### 4.1 制定明确的人力资源规划目标和具有针对性的实施策略

企业应该根据自身的发展情况,确定企业战略人力资源管理理念和体系,不仅包含指导性的原则规定,而且包含具体实施的详尽行动,包括要解决的问题,要达到的目标,在战略上高度重视人力资源管理、人力资源战略与企业战略之间的匹配、人力资源管理内部的系统性等方面,进行动态的人力资源规划。而后再选择将人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等职能性计划进行适度外包,减少分配在行政性、事务性、非经常人力资源活动上的人力资源的同时,推动自身人力资源管理担当好企业的策略伙伴、文化和价值的塑造者、具有影响力的咨询提供者等角色,这样既降低人力资源管理的开支,又推动企业从战略高度进行人力资源规划,以及企业战略人力资源管理理念和体系的确定。<sup>[7]</sup>

### 4.2 选择合适的人力资源外包企业

企业在进行人力资源管理外包时,应考察该企业的机构资质、信誉、操作经验、是否有配套软硬件建设、是否严格恪守国家法律法规及相关规定、是否恪守保密原则等。一旦确定了合适服务承包企业,应在合同中详细明确合作双方的责任、权力、利益,以及可能出现的例外情况特殊处理等,明确相应的违约责任,尽可能把风险降到最低。同时,为更好发挥服务机构服务职能作用,企业应与外包服务机构保持良好的合作与沟通,保持畅通、有效的交流渠道,给予承包企业了解本企业文化、介入认识企业运作、了解和诊断人力资源情况的便利条件。

### 4.3 制定科学完善的人力资源外包评估和控制机制

评估和控制机制主要是拟实施外包的企业依靠对风险的诱发因素或风险状况进行实时或阶段性的调查、反馈,并结合运用模糊数学、概率分析及预测模型等方法,评估外包风险的发生概率及损失大小并提出可行方案,包括预测风险发生的可能性、发生的时间、作用的对象,以及所能带来的危害和其它连锁反应等,进而加强前馈控制工作,从而把可能出现的外包风险损失降到最低。这种建立在科学研究基础之上的操作机制,使人力资源外包策略规划更具科学性和说服力。

#### 4.4 实施人力资源外包风险的全过程动态管理

人力资源外包实质是一种企业和专业服务商合作博弈的战略选择,通过合作实现竞争主体效用的最大化。因此在实施人力资源管理外包后,企业要对其全过程(即从合约的签订到解除)进行管理与监控。在全过程管理中,企业要制定人力资源管理外包的总目标和分阶段目标,外包服务商要根据这些目标,并结合企业实际情况,提出具体的工作计划和组织措施。同时,企业也应该建立相应的同步控制体系和信息反馈系统,跟踪检查和分析外包服务商行动结果与企业计划目标的偏离程度,并在必要时进行调整。

另外,建立有效的信任机制也十分重要,双方必须着眼长期利益,建立互信机制,管理者签订合约时可以采取“短期合作”或“临时服务”等灵活方式,通过合理的运用外部资源,促使企业对内部资源进行最合理、最有效的配置,从而有效的借助人力资源外包,发挥企业外部资源和内部资源的协同作用,建立企业的竞争优势。

#### 参考文献

- [1]钟慧. 国内人力资源外包增长快[N]. 文汇报,2010-04-21 (15).
- [2]景瑞琴. 人力资源与国际服务外包—基于承接国视角的分析[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社,2009:156-160.
- [3]巴伦,克雷普斯. 战略人力资源—总经理的思考框架[M]. 王垒,潘莹欣,等,译. 北京:清华大学出版社,2005:88-90.
- [4]戚振江,王重鸣. 公司创业战略、人力资源结构与人力资源策略研究[J]. 科研管理,2010(4):148-157.
- [5]王洛林. 全球化:服务外包与中国的政策选择[M]. 北京:经济管理出版社,2010:120-124.
- [6]李新建,苏磊. 企业人力资源职能外包动机与职能构型统计分析[J]. 现代财经,2010(10):54-58.
- [7]张升飞. 人力资源管理角色效能与影响因素分析——从人力资源外包的视角[J]. 广西民族大学学报,2011(2):150-154.

## An Analysis on Motivation and Implementation Strategy of Human Resources Outsourcing

AI Fang

(China Overseas Engineering Group Co., Ltd, Beijing 100044, China)

**Abstract:** The human resources outsourcing(HRO) refers to outsource non-core tradition personnel management service, enables human resources management department to concentrate the systematic functions. Now it has become the new trend to enhance the competitiveness of human resources. This article conducts a comprehensive analysis on the development of HRO, clarifies the motivation mechanism of HRO, makes further analysis on the problems of HRO development and proposes the corresponding countermeasures.

**Key words:** human resources outsourcing; motivation; implementation strategy

(上接第 35 页)

## A Review on the Study of Industrial Support and the Construction of “Two-oriented Society”

XU Chao-jun, LV Wei-ji, WANG Ya-xin

(Business Department of Zhanjiang Normal College, Institute for Western Guangdong Regional Development, Zhanjiang Guangdong 524048, China)

**Abstract:** The construction of “Two-oriented Society” must be implemented in specific industries. It can not be brought about without the support of industry. In this paper we research and review on the existing literatures which discuss the initial definition for “Two-oriented Industry”, and the promotion of industry to the construction of “Two-oriented Society”, from industry aggregation, industry structure, and specific industries. Also it point out the deficiencies of the existing literatures. To define “Two-oriented Industry” scientifically, and establish a standard for the industry system of “Two-oriented Society”, transform traditional industries with new technologies, more support case and wider range of theory discussion, and so on, are the main content for further study.

**Key words:** two-oriented society; two-oriented industry; industrial support