

# 企业人力资源管理外包的价值创造模式

魏晓彤

(浙江师范大学 高等技术学院, 浙江 金华 321004)

**摘 要:**随着人力资源管理走向战略角色,企业人力资源外包活动日趋频繁。外包给企业人力资源管理带来一定的战略价值、经济价值、技术价值和品牌价值。企业在外包时会受到各种因素的影响和制约,导致外包价值难以充分体现,因此,企业应充分考虑外包的影响因素,建立人力资源管理外包的价值创造模式,通过内部管理和外包管理的有效运作,以实现外包的最大化价值。

**关键词:**人力资源管理; 外包; 影响因素; 价值创造

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1001- 7348(2007) 05- 0117- 03

## 0 引言

近几年,随着人力资源管理(HRM)走向战略角色,人力资源外包活动日趋频繁。将基础性、事务性的人力资源工作或部分或全部外包给实力更强的专业机构,以提升人力资源部门的战略地位,达到最优化的管理绩效,已成为目前很多企业的重要选择。美国 IDC 公司曾作过统计,2000 年美国人力资源外包总成交量为 227 亿美元左右,而且以每年 31.7% 的速度增长,到 2005 年,这个数据预计将上升到 460 亿美元。在我国,由于市场经济的发展,企业经营模式的转变,人力资源管理外包日益显示出巨大的应用前景,尤其在加入 WTO 之后,随着服务贸易市场的不断开放,外包活动边界得到了进一步扩展。但是由于人力资源管理外包在我国引进时间尚短,还处于起步阶段,外包市场还不成熟,外包运作缺乏有效机制,外包所带来的利益没有充分体现,因此,如何实现外包最大化价值已是外包企业所面临的实际问题。

## 1 人力资源管理外包的价值分析

Charles.L.Gay 和 James Essinger 曾在一项外包利益调查中显示,最被企业所提及的外包利益分别是:服务成本降低、人事成本降低、增加弹性、取得专业知识、服务改善、取得额外管理时间、专注核心业务、改善品质、回避资本投资需要以及现金流入。结合人力资源外包的特点,外包价值可归纳为 4 部分,即经济价值、战略价值、技术价值和品牌价值。其中前者属于立即性价值,能够迅速发现外包所衍生的附属价值,后 3 者属于长期性价值,要通过一定时

期的人力资源管理活动体现出来。

### 1.1 战略价值

把人力资源管理与企业的总体经营战略相联系,是 20 世纪后期企业人力资源管理的重要发展。这就意味着人力资源部门必须超越传统职能的束缚,将日常事务性工作外包给专业化程度更高的公司去管理,以便集中更多精力在战略功能上:帮助企业聚焦于核心能力、核心业务的发展;利用外部资源发展新的业务领域,培养新的能力;通过外包提高管理绩效,协助组织达到战略目标等。

### 1.2 经济价值

经济利益是企业实施人力资源外包的重要驱动力。1997 年 Mckinsey 公司调查表明:全球 500 强企业通过人事外包而使劳工成本削减了 25%- 30%。外包所带来的经济价值主要体现在:一是规模经济。外包方通过规模经济优势,使服务成本低于企业所提供的成本。二是投资节省。外包方为获得市场竞争优势而较注重设备更新、技术改造、场地扩建,这使企业避免了相关费用投资。三是风险分担。外包提供了一种把成本负担、市场风险进行分散和转移的机会,通过建立风险共担、利益共享模式,共同面对不确定的投资风险。

### 1.3 技术价值

人力资源管理技术既包括进行人力资源管理所需要的专业技术,如人力资源预测技术、工作分析与岗位配置技术、招聘与甄选技术、培训与开发技术、绩效评估技术等,也包括加强人力资源管理绩效所需的信息化技术,如提供电子化人力资源管理程序,开发相关应用软件,建立 HRIS 系统(人力资源信息系统)和知识管理系统。随着技术变革周期的加快,外包专业机构比企业更具备获得新设

收稿日期:2006- 11- 13

作者简介:魏晓彤(1967-),女,汉族,浙江金华人,浙江师范大学高等技术学院企业与工程管理系讲师,主要研究方向为企业人力资源开发与管理。

备、新技术的能力,因此对于许多缺乏人力资源管理技术的企业来说,外包能够提供给企业一种获取和持续性拥有最新技术的途径。

### 1.4 品牌价值

一个企业人力资源管理品牌其实就是员工在心目中对人力资源活动的感受以及对服务产品的期望。由于现代企业员工的需求日益呈现多样化、个性化特点,如何向员工提供全面、快捷、多样的服务,已成为人力资源部门品牌建设的一个巨大挑战。对于企业来说,人力资源外包能够帮助企业克服资源缺乏的局限以及技术滞后的弱势,利用外包机构的专业技术和设备,改善服务质量,提高服务效率,并且向员工提供最理想的解决方案,更好地激发员工价值创造的行为。

总之,通过外包,企业能够不断加强人力资源管理效益,从而提高组织的核心竞争力。

## 2 人力资源管理外包价值的影响因素

人力资源外包是一项复杂的系统工程,不可避免地受到各种因素的制约,加之外包在我国发展时间较短,企业对其缺少准确把握,这就导致了外包价值难以很好实现。因此,在进行外包时有必要了解影响外包的相关因素,以提高外包的成功率。一般来说,影响人力资源外包价值实现的因素主要有 3 个:发包方因素、外包方因素以及双方共同因素(图 1)。



图 1 人力资源管理外包价值的影响因素模型

### 2.1 发包方因素

企业作为发包方在整个人力资源管理外包中处于主体地位,是决定外包价值的关键因素。

(1) 高层关注度。外包不仅是为了满足企业战略发展的需要,也是企业在人力资源管理上的一种创新和变革,很需要高层主管的参与和支持。但是,目前有不少企业管理者仍然固守传统的管理思想,认为外包会使企业丧失对人力资源工作的自主权,同时工作环境的改变,利益的重新配置乃至失业问题更会引起企业内部的矛盾冲突,因此,消极被动地对待外包,从而影响外包决策。

(2) 外包决策规划。决策规划的正确与否是外包价值能否充分实现的基础。目前企业在这方面的失误主要表现在:一是外包目标缺少战略性,往往只局限于经济价值,容易导致企业战略上的短视,影响企业的长远发展;二是企业没有进行全面的外包分析,对内部技术与服务能力以及

外部供应情况缺少必要调查研究,造成决策失误;三是缺乏科学具体的规划设计,在运作中随意性较大,容易造成运营混乱、项目失控。

(3) 组织监管能力。主要包括适应外包变化的能力、与服务商谈判的能力、关系管理的能力、外包过程监控能力以及外包质量评价能力等。由于自身能力的局限性,在外包活动中往往面临管理不善,监督失控,引起外包项目的失败。

### 2.2 外包方因素

(1) 商誉。商誉是指外包方在行业中的信誉度。由于外包内容可能涉及企业薪酬福利政策、绩效考核政策、培训开发方略等内部机密信息,因此商誉对于外包商的选择便尤为重要。它不仅可以抑制外包商的信息泄密、投机违约等败德行为,而且能够显著地影响外包双方的合作关系,从而影响服务质量。

(2) 外包能力。外包商所具有的外包能力是企业获得外包价值的重要因素,直接影响企业未来与之合作的成功度。如果外包商缺乏应有的仪器设备、专业水准、技术能力、服务意识、环境适应能力以及抗风险能力等,那么在外包实施中便可能存在极大的质量风险。

### 2.3 共同因素

(1) 合约本质。合约是确保企业实现外包预期目标的重要机制,企业与外包商签订的合约条款在权变处理、系统管理、评量问题以及价格因素 4 方面的规范完善程度将对外包满意度具有正向影响。很多外包纠纷往往是由于双方在合约签定过程中缺少具体明确的权力规范、责任界定、利益分配等,给企业带来不必要的损失。

(2) 伙伴关系。人力资源管理外包涉及企业与外包商双方的人力资源整合,会面临因企业间价值观、文化观差异而带来的冲突与矛盾,如果双方缺乏合作理念、缺少沟通信任,将难以达到互惠互利的结果,从而极大制约外包成功。

## 3 人力资源管理外包的价值创造模式

从某种意义上说,人力资源管理外包是一种“为利益而进行的项目投资”,根据项目投资的价值杠杆原理,企业应该在外包的每一个阶段实行有效的价值管理,这样才能实现最大化的价值目标。人力资源管理外包的价值创造模式便是充分考虑外包过程中的影响因素,通过建立内部管理和外包管理的有效运作机制以促进外包的价值创造(见图 2)。

### 3.1 外包决策分析

(1) 战略价值分析。在企业人力资源管理中,存在大量的事务性活动,如员工考勤、档案管理、福利管理等,其活动附加值低,应该被纳入外包的范围。而组织设计、人力资源规划、企业文化建设、学习型团队组建等活动,是人力资源管理最具创造性、前瞻性的工作,也是支持企业价值创造的最重要业务,应实行内制。目前人力资源管理日益成

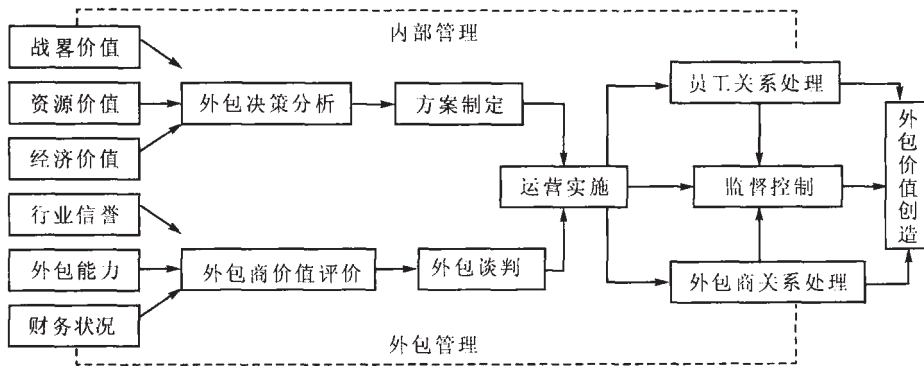


图 2 人力资源管理外包的价值创造模式

为企业经营的战略伙伴，企业管理者应及时转变观念，树立战略眼光，高度重视和关注非核心业务的外包工作，以重点发展人力资源管理的战略性功能。

(2) 资源价值分析。对于一些职能性工作，如招聘培训、薪酬管理、绩效评估、职业规划等，企业应该在具体分析内部与外部的技术与服务资源的基础上确定外包项目。内部资源包括人力资源部门的技术设备、工作技能、组织能力、创新精神、服务态度、服务风格、员工满意度等；外部资源包括外包市场发展、专业化程度、外包服务情况、技术设备情况等。如果内部资源分析显示可利用的价值较低，而外部资源价值显示较高，企业可选择外包，利用外部资源优势来提高人力资源职能工作的价值。

(3) 经济价值分析。管理成本降低是企业采取外包的重要原因，因此应对内制与外包时的成本费用进行比较。内制时的人力资源成本包括：人员投入的人工成本，开展职能工作的活动成本，更新设备、技术、场地的费用，HR 管理人员培训进修费用以及日常管理费用等。人力资源外包成本是指在人力资源外包运作中所发生的显性或隐性费用，包括：外包商寻找成本、谈判成本、契约成本、监督管理成本以及不可预见的风险成本等。通过比较，分析外包项目在成本方面的可交易性。

### 3.2 外包方案制定

(1) 外包方式确定。目前企业可采用的人力资源外包方式主要有 3 种：活动外包、服务外包和战略外包。这 3 种方式都有各自不同的目的和特点(见下表)。

人力资源管理外包方式的比较分析表

外包方式	外包层次	外包目的	外包特征
活动外包	短期外包	临时性需求	临时性的依存关系
		解决薄弱环节	投资较小，数量不定 强调活动本身 与外包商存在不协调性
服务外包	中期外包	满足员工服务需求	数量较稳定
		提高管理能力 降低管理成本	质量有所改进 与外包商稳定合作
战略外包	长期外包	聚焦核心业务	优化的发展规划
		提升战略价值 分散管理风险	风险共担利益共享 与外包商建立战略合作

活动外包适用于企业需要额外资源来掌握流程时的

短期行为，服务外包让企业对将要达成的目标有明确意义并可获得预期的质量改进。战略外包由于长期合作关系的建立能够提供给企业最大的附加价值，但是因管理方式较为复杂困难，最好在企业已拥有相当经验的外包专业经理时使用。

(2) 外包计划拟定。由于外包会受到不同因素的影响，外包过程也存在不确定性和风险性，

因此企业应制定详细而周密的外包计划，作为外包运营和实施的指导性纲领。外包计划书应包括外包目标要求、外包活动类型、项目要求、人员安排、进度安排、外包商描述、财务细节、转换与执行等方面。

### 3.3 外包商评价

由于目前国内的外包市场缺少规范化管理，服务质量参差不齐，因此正确选择外包商对于企业来说是外包能否取得成功的重要环节。从众多成功的人力资源外包实践中可以发现，一个高质量的外包商应具有 3 方面的评价标准：(1) 行业信誉：具有较好的行业口碑，较高的服务质量，较多的外包成功案例等。(2) 外包能力：具有一定的组织管理能力、合作协调能力、专业技术能力、创新发展能力、环境适应能力、风险预测及防范能力等。(3) 财务状况：具有完善的财务审核制度，良好的年度财务报告，并提供公正合理的价格标准等。企业通过广泛收集资料，开展评估和鉴定，并根据外包业务特点与外包方式来选择能够提供高效服务的外包机构。

### 3.4 外包谈判

企业与外包商就服务项目、服务能力、服务质量、服务价格等方面进行具体协商与谈判，目的是签定可靠的外包合约，使双方共同获利。合约架构包括两方面，一方面应写清涵盖企业和外包商之间整体关系的条款，包括双方在外包中所具有的权利、责任，如质量标准、完成期限、完成后收益、项目执行程序、货款的支付、知识产权规定等；另一方面还应签定涵盖双方的某些附加义务和条款，包括机密性和安全性的义务，如要求保守企业的商业策略、发展规划、雇员薪金、技术创新、财务状况等敏感性的商业信息，并通过签定违约责任加以约束。

### 3.5 外包实施与控制

企业在外包运营实施过程中重点应在内部与外部加强监督控制，以便保证外包价值的充分实现。对内要正确处理内部员工关系。对于涉及外包的人员，管理者应注意监控员工之间、员工和岗位之间、员工与企业之间的磨合和适应程度。由于外包对人力资源部门有一定冲击，员工容易产生抵触情绪，担心自己面临失业，影响工作积极性，因此企业还要加强与员工的思想交流以消除他们对外包的顾虑与不安，让他们在外包过程中发挥核心纽带



# 知识发酵与知识共享

唐建生, 和金生

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

摘 要: 在知识发酵理论的基础上, 从仿生学和生物进化角度重新审视知识共享问题, 剖析了知识共享的内在机理, 提出了知识共享发酵模型, 分析了各种知识共享类型的特征, 并就如何提高组织内部的知识共享效果提出了相关建议。

关键词: 知识发酵; 知识共享; 组织学习

中图分类号: G302

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)05-0120-04

## 0 前 言

知识共享是知识管理和组织学习的核心问题之一, 同时也是最难以解决的问题。当前对知识共享问题的研究主要集中于共享的障碍分析、激励机制的设计、共享影响因素的分析等, 这些问题都离不开对知识共享内在机理的剖析。同时, 由于知识共享问题是整个组织学习和组织管理的有机组成部分, 也就是说, 知识共享与知识创新的关系是密切的, 从某种意义上, 也可以将知识共享过程视作一种特殊的知识创新过程。这就要求我们将知识共享问题置于组织学习和知识管理的全局中来分析, 以探讨其内在机理, 探索促进知识共享的关键途径。

本文在知识发酵理论的基础上, 从仿生学和生物进

化角度重新审视知识共享问题, 剖析了知识共享的内在机理, 提出了知识共享发酵模型, 分析了知识共享发酵的核心要素与一般意义上知识发酵要素的联系和差异, 在此基础上, 提出了知识共享发酵的主要类型。

## 1 知识发酵理论

知识管理与组织学习的对象是组织的知识获取、知识创新与知识传播等知识活动。通过对知识管理与组织学习中知识的生息特征(知识的生物属性)的研究, 发现, 知识是一个非常复杂的概念, 学者们对知识性质的研究著述丰富。除此之外, 知识具有很强的生物活性。它就像世界上其它各种生物一样, 代代相传、生生不息, 所以知识也就具备了生物繁衍传承的许多特征。

作用。对外要正确处理与外包商的关系。企业在与外包商合作过程中, 必定要在“控制”和“放任”之间找到一个平衡点。如果过于强调外包商的独立性, 降低监管力度, 固然给外包商很大的运作空间, 但也很容易造成外包失控, 使企业在合作中处于被动地位。但过多的监视也会引起外包商的反感, 使其缺少信任感, 造成合作的不愉快, 难以取得预期收益。为此, 企业应建立激励—约束机制, 既要通过沟通信任来建立良好的伙伴关系, 增强合作意识, 以此激励外包商提高服务质量; 又要加强控制与约束, 及时纠正和调整合约偏差。

参考文献:

[1] (英)查尔斯·盖伊, 詹姆斯·艾辛格. 企业外包模式[M]. 华经

译. 北京: 机械工业出版社 2003.27-34.

[2] (美)玛丽·F·库克. 人力资源外包策略[M]. 吴雯芳译. 北京: 中国人民大学出版社. 2003.19-21.

[3] (英)伊恩·本, 吉尔·帕斯. 外包制胜[M]. 陈瑟译. 北京: 人民邮电出版社. 2004.10-29.

[4] 杨晓苏, 徐传鑫. 人力资源管理外包问题研究[J]. 科学与科学技术管理. 2004, (5): 112-114.

[5] 徐三胜. 基于独特性和价值的 HRM 外包模型分析[J]. 黑河学刊. 2004, (3): 17-18.

[6] 李华焰, 马士华. 供应链企业外包战略选择模型研究[J]. 决策借鉴. 2001, (4): 14-16.

[7] 赵子军, 赵涛. 高科技企业人力资源管理外包的可行性分析[J]. 辽宁工学院学报 2005, (2): 59-61.

(责任编辑: 董小玉)

收稿日期: 2007-01-12

基金项目: 国家自然科学基金项目(70272044); 博士点基金项目(20030056014)

作者简介: 唐建生(1976-), 男, 河北人, 博士, 讲师, 研究方向为知识管理和战略管理。