

人力资源管理外包的风险分析

胡玲^{1,2}, 李先锋¹ (1. 兰州大学管理学院, 甘肃兰州 730000; 2. 北方民族大学管理学院, 宁夏银川 750001)

摘要 从分析人力资源管理外包的战略意义入手, 分析了人力资源管理外包过程中可能存在的风险, 并且提出了规避风险的相关措施。

关键词 人力资源管理; 外包; 风险分析

中图分类号 F270 文献标识码 A 文章编号 0517-6611(2007)28-09031-03

Risk Analysis of Human Resources Management Outsourcing

HU Ling et al (College of Management, Lanzhou University, Lanzhou, Gansu 730000)

Abstract Beginning with the analysis of the strategic sense of human resources management outsourcing, the potential risks of human resources management outsourcing were analyzed, and some relative measures were proposed to avoid the risks.

Key words Human resources management; Outsourcing; Risk analysis

自从美国管理学家 Gary Hamel 于 1990 年在《哈佛商业评论》上发表一篇题为《企业的核心竞争力》的文章后, “外包”这一概念已成为理论界和企业界关注的焦点, 并成为企业战略管理的新话题^[1]。“外包”一词的英文直译是“外部寻源”, 指企业将一些非核心、次要或辅助性的功能或业务外包给企业外部的专业服务机构, 利用它们的专长和优势提高企业的整体效率和竞争力, 而自身专注于那些主要的、核心的功能或业务。外包是企业的一种经营战略或管理模式, 其本质就是企业整合利用其外部最优秀的专业化资源, 从而降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式^[2]。

外包在欧美国家已得到了广泛的发展, 20 世纪 90 年代末期引入我国后, 也得到了我国众多企业的青睐。激烈的竞争和技术革命的加速使得很多企业都在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、虚拟化的方向发展, 外包的范围和领域因此也不断扩大, 从后勤、物流、财务、营销逐渐扩展到以前被认为是企业不可分割的部分——人力资源管理上来。笔者主要分析人力资源管理外包中存在的潜在风险, 以期提出合理的规避措施和在人力资源管理外包中的一些注意事项。

1 人力资源管理外包的战略意义

人力资源外包就是企业根据需要将某一项或几项人力资源管理工作或职能外包出去, 交由其他企业或组织进行管理, 以降低人力成本, 实现效率最大化。总体而言, 人力资源管理外包将渗透到企业内部的所有人事业务, 包括人力资源规划、制度设计与创新、流程整合、员工满意度调查、薪资调查及方案设计、培训工作、劳动仲裁、员工关系、企业文化设计等方面^[3]。

企业的发展和竞争的压力使得人力资源管理部门的地位从提供常规人事服务的辅助性角色转变为参与企业战略制定, 提高员工满意度, 增强企业核心竞争力的战略伙伴角色, 因此与之相适应的人力资源管理外包也就越来越显示出战略意义。

首先, 人力资源管理外包能够帮助人力资源部门从繁重的重复性事务工作中解脱出来, 使其专注于核心的战略性

工作, 从而提升人力资源管理的高度和核心竞争力; 其次, 外包能降低人力资源管理成本, 避免大量投资和人才流失所带来的不确定风险; 另外, 外包改善了组织结构, 造就了分权式组织, 支持更多的创新和弹性, 有利于组织新想法、新观念; 最后, 外包能够整合外部优秀的人力资源, 获得专业的意见和指导, 从而提高企业整体管理效率。

2 人力资源管理外包的风险分析

2.1 外包商的选择风险 选择合适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, 它要求外部资源能面向企业实现共享和优化, 并且要保证信息的真实传递。但是由于信息的不对称, 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息息相关的信息^[4], 以致外包前未能筛选合适的外包商, 造成逆向选择。外包后, 由于企业不可能全面了解外包运作的全过程, 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。

目前, 我国尚无相应的、完善的法律法规规范人力资源管理外包行业的运作, 所以这种风险是显而易见的。近几年来人才外包机构发展突飞猛进, 但是也带来了许多负面影响。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, 加上一些非法中介机构的违规经营, 使服务商的诚信度大打折扣。因此, 企业一定要慎重选择外包商。

2.2 经营安全风险 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必然的, 但是那些具有战略意义的项目和信息则不能轻易透漏, 如人力资源规划、企业文化建设、团队建设、产品技术创新、企业经营理念、竞争对手的情况及根据调查得出的市场需求和发展趋势等信息, 外包商一旦泄漏给企业的竞争对手, 将给企业带来不堪设想的后果^[4]。而人力资源管理过程中的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。而且外包商对企业的信息掌握得越多, 企业对外包商也就越依赖, 就如同生产商依赖强大的分销渠道一样, 很多时候不得不按照外包商的要求调整自己的经营方式。由于缺乏完善的法律法规规范人力资源管理外包行业的运作, 一旦出现外包商出卖企业商业机密或因经营不善而倒闭, 企业的合法权益将得不到保

作者简介 胡玲(1976-), 女, 湖南常德人, 硕士, 讲师, 从事人力资源开发与管理研究。

收稿日期 2007-05-08

护。这些不确定的因素也给企业增加了经营安全上的风险。

2.3 来自企业和员工方面的风险 人力资源管理外包对企业而言不只是把一部分人力资源管理的职能转移出去,它意味着企业组织结构的变革和人力资源部门职能的转变,同时也面临着由于外包所带来的一系列新问题。精简后的人力资源部门需要站在企业发展战略的高度考虑问题,更多地承担企业人力资源管理的核心职能,而企业的其他部门也要学会适应部分人力资源管理职能外包的转变,学会与独立于企业之外的外包商打交道,这无疑也是一种挑战。

外包对于人力资源部门的员工而言也是一种变革,外包后原来的管理流程、职责分配、汇报关系、薪酬及个人的职业发展定位都会有不同程度的改变^[5]。他们难免会产生一些顾虑和猜疑,这些猜疑和顾虑的存在,会使企业处于一种动荡不安、人心惶惶的状态中,引起企业内部的激烈冲突,从而影响外包的顺利进行和企业的整体利益。所以,必须与员工进行充分的沟通,取得他们的信任,将信息和新的策略传递到公司的各个层面,以解释、指导和推动外包工作的顺利进行。还有一类风险来自因为外包而不得不裁撤和分流的员工,若不能做好他们的安置工作,会在企业内部产生不稳定的情绪,影响工作绩效。

2.4 文化差异的风险 文化的形成是一个长期的过程,但一旦形成就很难改变。在中国传统文化里,人力资源管理被认为是企业的核心职能。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,一旦招聘和培训等职能外包出去,员工便很难找到归属感。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。国外成熟的职业经理人制度在中国屡遭挫折,便由于这个原因。

企业文化也是一样,企业与外包商在合作过程中必然会产生文化的交叉与碰撞。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,与企业的历史和创始人的风格有很大关系。若外包商没有深刻了解企业的文化,就难免在外包过程中出现沟通障碍,甚至造成外包项目的失败^[6]。

3 人力资源管理外包风险的规避

3.1 慎重选择外包项目 企业人力资源管理外包的内容应该考虑外包的目的和风险回避的因素,不能盲目外包。Arndt 认为企业可以依据独特性和价值将人力资源活动划分为4种类型:企业核心业务、与核心业务密切相关的业务、支持性业务和可抛弃性业务^[7]。如图1所示^[8]。

企业的核心业务是具有高价值和独特性的人力资源活动,该活动对达到组织目标起到直接作用,关系到企业的生死存亡,应完全内治,如人力资源规划、薪资方案设计、劳动仲裁、企业文化设计等;核心相关业务是指直接达到组织目标的日常人力资源活动,价值高而独特性低,可选择外购先进的人力资源管理软件来运作;支持性业务是指具有企业自身特点的经常性人力资源管理活动,价值低但独特性高,可选择与其他企业合作完成;可抛弃性业务是指企业的日常事务性人力资源管理活动,如基层人员招聘、教育培训、档案管理和薪酬福利发放等,工作量大,业务繁杂,又很少涉及企

业机密,战略性关联小,常常成为外包的内容。这样人力资源部门可将精力集中在战略和政策的制定和执行上,提升人力资源部门的战略地位;企业也可将更多的资源配置于企业的核心业务上,增强核心竞争力。

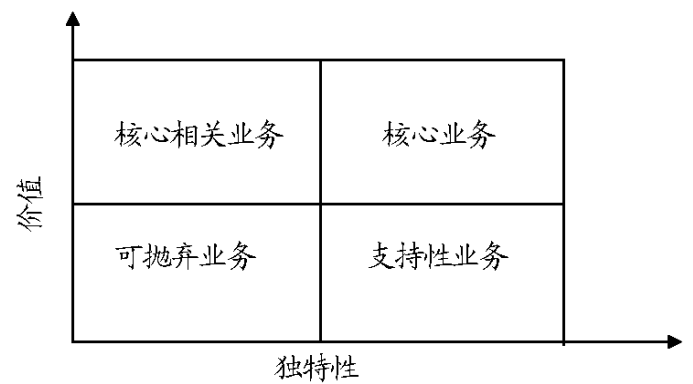


图1 外包决策模型

3.2 选择合适的外包商 选择合适的外包服务商,是外包过程中非常重要的一环。外包是一个长期的决策与投入,因此需要对外包商的整体能力进行综合评估。在选择时一般应考虑以下几个方面: 价格因素。由于外包市场的不成熟,目前没有统一的定价标准,不排除有个别外包商漫天要价的现象。降低成本是人力资源管理外包的目的之一,如果外包成本比自己保留人力资源管理职能的成本还高,那么企业就绝对不会把人力资源管理业务外包出去。企业可考察多家外包商,选择有竞争性的价格提供者。 项目管理能力。考察外包商以前的业绩状况,从事人力资源外包业务的时间,占据的市场份额和对本企业所在行业的了解程度,其所设计的人力资源管理方案是否为企业量身打造,是否能够与企业的其他部分整合为一体等。 企业文化的兼容性。考察外包商的企业文化与本企业文化的兼容性,包括各自的企业理念、员工价值观、行为规范等,若有所冲突则会大大降低外包的效率。因此,可选择国内实力雄厚的外包商或那些已在国内有过多年人力资源管理经验,熟悉中国国情和企业文化的外国机构,在一定程度上避免文化冲突的风险。此外,企业还需考察外包商在业界的声誉,目前的财务状况,风险预测和防范能力以及是否会严格遵守国家法律的规定以及职业道德等。

根据企业外包业务及企业实际情况的不同,企业选择外包商的侧重点也不尽相同,可根据企业实际情况对不同业务的各指标设定不同的权重,对拟定的可选外包商进行综合评分,选择评分高的外包商建立合作关系。

3.3 签订详尽周密的外包合同 为了避免出现依赖以及泄密的风险,规范双方的权利与义务关系,与外包商签订详尽而明确的合同是必需的。外包合同是双方合作的基础,是外包成功的必要条件。由于信息不对称,企业处于相对劣势的地位,因此在签订合同时,应提高合同的完善度和针对性,如在合同中要明确外包商的责任、费用明细表、服务水平和终止权利等细则,确保合同中有关于未达到服务要求的赔偿条款^[7]及保障信息安全的保密条款等。另外,还需拟订退出机制与后备方案,以便在外包商的服务无法改善时,转换代理商或收回委托项目自行处理。

3.4 管理好外包商之间的关系 外包不是将工作负担移转给外包商,而是共享外包商的工作能量,为企业创造更大的价值。部分人力资源管理职能外包之后,企业仍需要进行很

多日常的人力资源管理工作,也需要适时监控外包服务商的服务质量和水平。根据合同规定的双方期望达到的绩效水平和衡量标准,定期讨论和评价合同履行情况和外包商所提供服务的质最,一旦发现问题应及时解决,从而追求外包效率的持续改善。

此外,还应建立相关的激励机制。企业应致力于和外包商建立长期的战略伙伴关系,而不是简单的委托—代理关系,双方结成利益共同体,利润分享,风险共担,这样既降低了企业的风险,又能更好地整合企业外部的优秀资源。

一旦企业不再采用外包方式或是与另一家外包公司合作,还会涉及到如何正确处理与原外包商的关系,避免企业内部消息的泄漏等问题^[8]。

3.5 合理安置分流员工 部分人力资源管理工作外包之后,企业应对裁撤和分流的员工进行妥善安置。对由于职能的撤销而裁撤的员工应做好安抚工作,留下来的员工要进行相应的培训,使其适应新的工作。外包之后,人力资源管理部门从日常繁琐的工作中逐步解脱出来,集中精力于企业更高层次的人力资源发展与管理。这对于从事人力资源管理的人员也提出了更高的要求,他们必须迅速从过去那种行政、总务、福利委员会角色转变为学习型组织和教育的推动者、高层主管的咨询顾问、战略业务伙伴、管理职能专家和变革的倡导者^[9],这也正是人力资源管理在企业中战略地位的真正体现。

3.6 妥善处理外包员工的权益问题 由于人力资源管理外包带来的间接人事关系还会引起一系列的新问题,如外包职工的劳动安全、卫生监督、工伤待遇和民主管理等问题。由

于法规的缺乏,这些问题对现行的法律和执法监督提出了新的挑战。因此,企业在与外包商签订合同时应该特别关注这些问题,界定双方的权利义务,妥善处理外包员工的权益问题,避免产生不必要的纠纷,影响企业的正常经营。

4 结语

人力资源管理外包在具有许多优势的同时也存在许多潜在风险,关键是如何预期外包行为的利益与风险,做好风险防范,并有效地处理两者之间的关系^[10]。另外,企业应不断改善资源配置,在自己的核心业务和优势资源的培育上不断努力,提高和扩展自己的核心竞争力,使企业获得持续的竞争优势,这样才能真正从外包中获益。

参考文献

- [1] 刘颖. 中国企业如何面对人力资源管理外包[J]. 上海工程技术大学学报,2004(2):170-173.
- [2] 冯祈善,王善臣. 外包在人力资源管理中的应用研究[J]. 重庆大学学报:社会科学版,2004(3):114-116.
- [3] 柴宝善. 人力资源管理外包的障碍与对策[J]. 生产力研究,2005(5):98-99.
- [4] 陈益云. 人力资源管理外包风险及其规避初探[J]. 现代财经,2004(8):52-55.
- [5] 何淑明. 论企业人力资源“外包”的优势与风险[J]. 企业经济,2005(2):97-98.
- [6] 陈通,赵涛. 人力资源管理外包动因及风险应对步骤[J]. 现代财经,2005(2):41-44.
- [7] ARNOLD U. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept[J]. European Journal of Purchasing & Supply Management, 2000(6):180-195.
- [8] 缪小明,郑楠. 企业人力资源外包风险及其规避措施探析[J]. 软科学,2005(2):81-83.
- [9] 王健菊,王舜. 关于企业培训职能外包的可行性分析[J]. 科学管理研究,2004(4):111-113.
- [10] 郭彩云,陈洪建,刘兵,等. 浅谈企业人力资源管理外包风险[J]. 经济论坛,2004(16):77-78.