

Analysis on the Form of Human Resource Innovation Management

—Taking Outsourcing of a Company in Beijing as an Example

Xinrui Xing*, Ziyu Zhou, Songyi Lee

City University of Macau, Macau
Email: *xingxinrui0301@163.com

Received: Jul. 22nd, 2018; accepted: Aug. 6th, 2018; published: Aug. 13th, 2018

Abstract

With the rapid development of economic globalization and informatization, human resource management plays an important role in enterprise competition. Enterprises can meet their own development needs through the reform and innovation of human resource management. Human resource outsourcing is an innovative mode of enterprise human resource management and an important strategic tool for enterprise development. Human resources outsourcing development present situation at home and abroad has been introduced in this paper, and combined with the corresponding theory; a company in Beijing human resources management outsourcing was analyzed. Finally, some suggestions were put forward at the preparation, implementation and management stage of outsourcing company.

Keywords

Human Resource Outsourcing, Motivation and Advantages, Outsourcing Risk

人力资源创新管理形式分析

—以北京某公司外包为例

邢新蕊*, 周子钰, 李嵩义

澳门城市大学, 澳门
Email: *xingxinrui0301@163.com

收稿日期: 2018年7月22日; 录用日期: 2018年8月6日; 发布日期: 2018年8月13日

*通讯作者。

摘要

伴随着经济全球化以及信息化的快速发展,人力资源管理工作在企业的竞争中扮演着重要的角色。企业通过对人力资源管理的改革创新,来满足自身的发展需要。作为企业人力资源管理的创新模式,人力资源外包正在成为企业发展的一种重要的策略工具。本文介绍了人力资源外包国内外发展现状,并且结合相应的理论,对北京某公司人力资源管理外包进行分析,最终在公司外包的准备、实施和管理阶段提出了相应的建议。

关键词

人力资源外包, 动因及趋势, 外包风险

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

美国著名管理学家彼得·德鲁克曾指出:“任何仅作为后台支撑性业务,而不进行创收以及提供更高阶段的活动,都应该采用外包形式。”充分表明了全球化人力资源管理外包的必然性。1945年,德鲁克首次提出人力资源管理概念之后,越来越多的学者关注到这一领域,并提出相关概念和理论。而外包(Outsourcing)一词的直译是“外部寻源”,即从外部获取资源。也就是说企业通过利用优秀的外部专业化资源,从而降低人力成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力,进一步增强企业应对环境的应变能力。

如此看来,人力资源外包(Human Resource Outsourcing)是各种业务外包中的一种,是指将原本应该由企业内人力资源部门处理的职能业务,分配给外部专业的第三方服务公司来进行操作。人力资源管理外包风险(Human Resource Outsourcing Risk, HROR),是指企业在人力资源管理活动部分或全部业务外包过程中,由于企业自身能力的限制,以及外部市场环境的复杂性和不确定性,对外包业务估计、预测不足,造成外包实际结果与企业目标不符,甚至导致外包项目失败的可能性。

2. 人力资源外包的国内外研究现状

2.1. 国外研究现状

国外人力资源发展的市场已经非常普遍,外包的项目也不断多样化,大多数学者对于外包风险这一方面关注度较高。从企业的特征、进行外包的风险、比较实施这一策略的收益和成本差等不同的方面研究发现,企业在进行决策前,需要考虑风险问题,如果企业进行人力资源外包,在一定程度上会加剧风险,包括由于员工的团队协作能力降低、企业文化不融合导致的人才流失以及企业不能控制外包绩效等风险问题[1]。

国外学者在人力资源外包的动因以及发展趋势方面也进行分析。1997年Switser就提出人力资源管理外包已经从以往成本节约的观点转向获取竞争优势的发展趋势,并预测出未来十年中专业服务公司唯一最大的成长机会就是外包,其无疑将成为未来人力资源部的一个整合部分[2]。此外,企业实施人力资

源外包应该明确各个工作阶段，在不同的阶段侧重点不同，比如说在分析阶段应该将所有情况了解清楚，在交易阶段应该明确要求等。另外在外包整个过程中外包商的地位是举足轻重的，企业要将外包商的情况了解透彻并保持良好的合作关系，留用好的，同时为了没有后顾之忧，也要不断接触其他的外包商，做好遇急措施[3]。

在未来的十年中，人才的流动性会增强，人力资源管理也会变得更加灵活多变，企业在人才管理方面会有很大的挑战，为满足用户的需求企业不得不选择临时团队，这就意味着未来人力资源在企业中发挥着重要的作用，人力资源管理将会扮演举足轻重的角色，而人力资源外包就成了必不可少的管理模式[4]。

2.2. 国内研究现状

我国的早期对于人力资源管理外包的研究也主要侧重于其风险问题。通过研究将人力资源外包风险大致划分为员工聘用风险、外包方选择、合同内容、信息泄露这四个方面[5]。除此之外员工积极性不够、文化冲突、外包商中途退出等影响企业发展的一些列问题，都会造成一定的风险，所以企业必须制定好各种备选方案，降低风险。想要规避风险，首先要建立风险的有关预警机制，其次要建立激励约束机制，最终对外包风险的全过程进行动态管理[6]。

2007年，简兆权和王贺珍结合中国外包市场的实际情况，提出人力资源外包在给企业带来诸多利益的同时，也伴随著文化的融合、承包商专业化程度以及泄密等风险的产生。据此其提出了一些规避风险的策略：首先对企业内部进行改革，为人力资源外包做基础的准备工作；与此同时选择适合本公司发展的承包商是重中之重；政府还应该发挥其重要的引导作用，企业也要对整个外包实施过程进行规范化的管理，并且对外包方实施成果进行评估；最终要构建与外包方和外包员工之间可行性的沟通机制，根据实施的具体情况指定备选方案，减少风险的产生[7]。

从企业进行人力资源外包后续安置的角度分析来看，企业一旦外包，原来人事职能的员工就需要进一步安排。若要减少企业的运营成本以及风险，人力资源外包可以帮助企业将焦点放在优势项目，并且外包可以帮助企业获得更加专业化的服务，引进新的高质量的人才。企业进行人力资源外包的动因包括人力资源管理专业化、资源优化配置、结构精简、降低运营风险和节约成本五个方面[8]。

人力资源外包不仅仅是对人事工作，还应该要涵盖以下三方面的内容。首先就是研发外包，但一般是比较小的项目，企业更多的是咨询公司，会选择和高校合作，利用高校的资源合作完成研发项目；第二种是智力资源外包，这种目前相对来说规模较小，一般是企业比较难或者现有资源解决此类问题成本太大，比如信息系统或者咨询工作等，就会向第三方服务公司寻求合作；最后还有信息技术外包，主要的就是企业会根据业务需求向服务公司购买软硬件，需要他们提供专业化的服务和技术帮助[9]。同样人力资源管理专业化、降低运营成本、引进新资源等都可以成为企业实行人力资源外包的动因[10]。

3. 个案分析

3.1. 公司简介

北京某公司于1995年成立于美国，致力于以客户为中心，并以最低价格为客户提供数百万种独特的全新、翻新及二手商品的电子商务公司。公司销售商品的种类繁多如图书、影视、音乐和游戏、数码下载、电子和计算机、家居园艺用品、玩具、婴幼儿用品、食品、服饰、鞋类和珠宝、健康和个人护理用品、体育及户外用品、玩具、汽车及工业产品等。

如今，在北京的分公司中共有大概1272名员工，其中占据了公司员工的大部分比例的执行层人员包括库房管理员和客服人员，约合计1032人，占比81.2%，这部分员工多是从事于程序化的日常管理，这

就造成了企业的人力资源管理事务性的工作占了绝大多数。而 IT 技术人员和管理人员 240 人，仅仅占 18.8%。

3.2. 公司实施人力资源外包的原因分析

公司之所以在一些人力资源管理模块上选择人力资源外包，除了大部分企业外包的一般动机以外，还有其自身的特殊原因。

3.2.1. 公司现有的人力资源状况成为其选择人力资源外包的动因之一

调查显示，公司大专及以上学历的一线工作人员比例较高，约占总人数的 58%，并且多从事于机械化程序化的日常工作，例如库房管理等，有相对较高的离职率，人力资源部门消耗了较高的精力进行对其招聘和管理工作，这对于公司中高端岗位的人员招聘产生了一定的影响。所以公司有必要在中高端的岗位招聘工作中，选择与更具专业性的人力资源外包公司进行合作，从而降低企业的运营成本，提高员工的满意度和管理的效率。

3.2.2. 企业管理者需要把主要的精力放在提升企业核心竞争力上

在激烈的市场竞争下，当当、阿里巴巴、京东、淘宝等，都是该公司所面临的强劲对手。如果公司想长期稳定发展，进行人力资源外包，可以从繁重的重复性事务性的工作中得以解脱，把时间、精力和资源都集中用于那些与提升企业核心竞争力有关的活动上。

3.3. 公司人力资源外包的现状

3.3.1. 招聘甄选方面的外包现状

在公司的招聘工作中，对于要求较低的低端岗位招聘，例如库房管理员和客服人员等岗位的招聘数量较多，员工流动性较强，将会占用招聘部门较多的时间和精力，所以公司选用内部的人力资源部门完成招聘。

然而 IT 技术人员和高级管理人员的候选者数量较少，招聘难度大。公司选择与猎头公司合作的方式，将级别比较高的员工招聘进行外包。首先猎头公司拥有丰富的人力资源，对于公司高级岗位招聘来讲，可以保证招聘质量和效率。其次，猎头公司在对该公司的招聘需求了解之后，可以及时锁定适合人选，通过一系列的招聘程序，将候选人员提供给公司，节省了人力资源部门的时间和精力。对于特殊短期合同的暑期实习岗位，由于此类员工的招聘具有临时性、重复性低等特点，该公司可选择自身招聘和外包招聘两种形式来完成。

3.3.2. 薪资管理方面的外包现状

薪酬管理一般会涉及到公司的一些机密问题，所以大部分的薪资管理工作都是由公司内部的人力资源部门独立完成的。尽管专门从事薪资管理方面外包公司拥有专业的管理水平，但是外包商对公司市场情况了解有限，如果把薪资管理这方面实施完全的外包，及有可能会使公司脱离薪资市场，失去市场优势以及人才。

所以公司采取了部分外包的形式。首先，将涉及到现金支付和银行给付等薪资发放方面的工作实施外包，由外包商负责每月下发工资单。节省了打款等操所需的琐碎时间，也通过银行支付，规避了由现金支付产生的财务风险。此外，关于员工的带薪年假及带薪病假的程序化统计计算外包给人力资源公司，并把统计数字反映到工资单中。

3.3.3. 员工福利方面的外包现状

公司员工享有五险一金的福利。然而五险一金的办理缴交，对于企业的人力资源部门都是繁琐的事

务性工作。为了节省整理资料等一系列繁琐工作的时间，公司选择了外包。同时公司的人力资源管理部门还可以通过监控外包公司，保证服务质量。

3.4. 公司实施人力资源外包后的结果

3.4.1. 缓解了由于资源和技术产生的问题

实施外包后，人力资源管理人员有更多的时间进行人力资源的优化配置，参与公司的战略性活动，提高公司员工的满意度，对组织结构进行优化配置。外包后，人力资源部门发挥其在战略管理方面的作用，并且提升了组织绩效。

3.4.2. 改善了组织的内部沟通，促进了组织变革

实施外包后，从人力资源专家的指导意见出发，改善自身的工作情况，简化管理机构，提高自身的工作效率，突破了管理瓶颈，集中优势资源，进一步提高公司的核心竞争力。公司从职能性人力资源管理转变为战略性管理，以顾客为重点，由被动变为主动，思考非传统的方式，与外包商建立合作伙伴关系，将决策权力进行分散。

3.4.3. 降低了人力成本以及运营成本

公司通过合理的外包，人力资源部门的管理人员进行学习研究，获得了人力资源管理与开发的新知识。减少了公司在非核心业务上的投资，降低了人力资源部门在琐碎事物上投放的时间和精力，不断提高了自身的技术水平。

4. 建议

本文通过对人力资源管理外包的涵义，外包风险和风险的评估规避等相关理论的介绍，并且结合理论与实际，将公司招聘、薪资福利和培训这三个模块人力资源外包情况的现状进行分析，发现了其中存在的不足，并结合理论探讨了公司培训管理模块实施外包的可能性，进一步提出优化公司人力外包的实施建议。通过对企业的人力资源外包分析，得出以下三点建议：

第一，人力资源外包的准备阶段。公司的人力资源部门可以针对外包现状展开讨论和调查，进一步明确组织目标，对企业自身的条件进行综合评估。在进行人力资源外包决策研究前，开通有效的沟通管道。通过员工的交流沟通，采纳员工对人力资源外包的看法及建议，避免在进行外包决策时与员工个人意愿发生冲突的情况产生。公司在进行成本效益分析的基础上，确定人力资源外包的内容。例如对于IT方面的人才招聘工作，公司可以通过招聘网站上获得的优秀的人才信息，还可以让实习生筛选简历，节约成本。然而，对于人员稳定性相对较差，离职率高的客服人员 and 库房操作员的招聘工作，公司可以通过与外包商合作完成。公司可以考虑在培训方面实施外包。客服和库房管理人员的数量多然而教育水平低，所以急需对这部分员工进行培训。目前公司的培训多数是通过内部网络进行的实施，效果欠佳。由于这部分员工的流动性较高，培训的重复性很高，将会花费内部培训部门的大量时间和精力。可以考虑将这部分内容进行外包，减轻人力资源部门的工作压力，使人力资源部门把精力放在如何优化培训内容、提升培训质量上。

第二，人力资源外包的实施阶段人力资源外包的实施阶段包括两方面内容：

首先，在选择外包商的时候，应全面了解外包商的相关信息，选择信誉良好的人力资源外包服务商进行合作。了解外包商的服务内容、经营理念、企业文化背景、所涉及的人力资源管理模块内容、收费标准和服务质量等。对外包商的信誉进行调查了解，可以通过与其合作过的企业进行了解，了解其的服务质量评价，也可以与其他外包服务公司进行比较分析，最终得出客观真实的评价。

其次,根据公司的实际情况,由人力资源外包商制定人力外包计划。公司可以分析外包商制定的外包计划书,站在客户的角度考虑问题,充分考虑顾客需求,对各类突发事件制定相关的解决方案等,判断外包公司的服务水平。

最后,在签订外包协议时,还应签订详细的人力资源外包协议,运用法律手段来约束人力资源外包商的行为,对其工作情况进行监督。

第三,人力资源外包的管理阶段加强公司内外部人员的沟通与协调。公司的外包服务涉及客户、员工和外包商等多方,需要在外包工作中进行充分的交流沟通,以免造成工作中的失误。通过对供应商的服务质量进行“满意度”调查,随时向外包商反馈员工意见和建议,协助外包商改进工作。

控制外包风险,间接监管激励外包商。在人力资源外包过程中存在一定的风险,企业通过风险管理指标引导,首先对风险类型的识别、风险大小评估,然后进行人力资源外包风险的管理和控制,规避以及转嫁,最后进行风险管理的实施,以减少和避免企业可能会遭受的损失,保证公司人力资源外包活动的顺利进行。

通过对外包业务性能的监测评估,根据外包合同,定期或不定期地对外包商进行跟踪调查和间接约束,使得外包商、用户共担合同风险,共享回报利润,使合作更加密切,有效地激励外包商,提高其服务质量。加强对公司信息资源的控制,为能有效终结外包业务提供保证。公司在制定外包策略的初期,以及外包协议和项目实施过程中,处理好与外包商的关系,要加强控制公司信息资源,以防止机密泄露,为公司能有效地终结外包业务做好准备。

参考文献

- [1] Kristi, N. (2009) Human Resoutce Outsourcing Is Alive and Well at CIBC. *Bank Systems & Tecnology*, **11**, 76-83.
- [2] Switser, J. (1997) Trends in Human Resources Outsoureing. *Management Accounting*, **79**, 22-24.
- [3] Karthikeyan, S., Bhagat, M. and Kannan, N.G. (2013) Examining Human Resource Management Outsourcing in India. *International Journal of Business Insights & Transformation*, **7**, 42.
- [4] Mansor, M.F. and Abu, N.H. (2014) The Generic Theoretical Frameworks on Human Resource Outsourcing Decision. *Advances in Environment Biology*, **8**, 326-334.
- [5] 马言君. NEC 外包服务开启高效运营管理新模式[J]. 通信世界, 2012, 24(7): 40-43.
- [6] 郭彩云, 陈洪建, 刘兵, 杨丽霞. 浅谈企业人力资源管理外包风险[J]. 经济论坛, 2004(16): 77-78.
- [7] 简兆权, 王贺珍, 方兴, 田宇. 一体化外包管理模式探讨[J]. 科技进步与对策, 2007(5): 86-89.
- [8] 张维迎. 博弈论与信息经济学[M]. 上海: 上海三联出版社, 2008: 90-92.
- [9] 田玉波. 电信业务外包当心法律风险[J]. 中国电信业, 2010(7): 58-60.
- [10] 赵永光. 企业人力资源外包动因及风险控制探析[J]. 现代交际, 2015(10): 36-37.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: mm@hanspub.org