

外包在人力资源管理中的应用研究

冯祈善,王善臣

(重庆大学经济与工商管理学院,重庆 400030)

摘要:业务外包是人力资源管理在20世纪90年代出现的一种新的发展趋势,可以有效节约成本,提高管理效率,增强企业的核心竞争力。实施人力资源管理活动外包首先要进行资源的价值判断,并处理好更新管理理念、管理流程重组、增强自身特色和跨文化管理等问题。

关键词:业务外包;人力资源管理;核心竞争力

中图分类号:C963 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2004)02-0114-03

Research on Application of Outsourcing in Human Resource Management

FENG Qi-shan, WANG Shan-chen

(College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

Abstract: Outsourcing appeared as a new trend of human resource management in 1990s. It can affectively reduce the enterprise cost, raise the management efficiency, and enhance the core competitiveness. Renewing the management idea, redesigning the management process, distinguishing the feature and cross-cultural management should been emphasized in carrying out human resource management.

Key words: business outsourcing; human resource management; core competitiveness

企业管理的发展使人力资源管理的重心逐渐由日常性、服务性的工作而提到战略高度,成为企业发展战略中不可或缺的一部分。随着人力资源管理作为战略伙伴的角色不断加重,其业务的外包成为可能。本文从外包的含义出发,分析说明实施人力资源管理外包的原因、人力资源管理外包的价值选择及在外包活动中面临的问题与对策。

一、“外包”的含义及理论来源

“外包”(Outsourcing)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、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,充分发挥其核心竞争力和增强企业对外部环境的应变能力。著名人力资源咨询公司翰威特曾邀请 Gartner Dataquest 公司就人力资源外包管理市场规模进行市场调研。根据 Gartner 的调研,2003 年全球市场上捆绑式人力资源服务外包额预计将达到 120 亿美元。在亚太地区,Gartner 预测在 2000 年至 2004 年之间,人力资源外包管理服务的年平均增长率将达 17.52%,从 1999 年的 11.4 亿美元增至 2004 年

的 25.6 亿美元。

企业人力资源管理由事务性工作转向战略性工作的同时,人力资源管理的外包也蓬勃发展。那么,外包方式是否也同样适合于人力资源管理业务,企业在决策人力资源管理外包时主要考虑哪些因素,人力资源管理内部各业务领域外包的相互关系又如何,这里引用美国印第安那大学管理系教授斯考特·莱沃 1998 年的一项调查给予说明(表 1)。调查结果表明,实行人力资源管理外包措施的企业包含了大、中、小各个类型,外包的范围也几乎涉及了传统人力资源管理的各个业务领域,人力资源管理外包的趋势已蔚然形成。

二、人力资源管理外包的原因及战略意义

人力资源管理外包是企业管理发展到一定阶段的产物,是合理配置企业人力资源,提高管理效率和经济效益的有效措施。与其它业务相类似,进行人力资源管理外包主要有以下几方面原因:(1)节省成本,提高效率。人力资源管理可分为两方面,一是事务性的,一是战略性的。事务性项目主要指普通职员的招聘、考核、教育培训、人事档案管理、薪资福利等,而战略性项目包括人力资源政策的制定、执行及中高层主管的甄选、员工的生涯规划、组织发展规划和业务开发等。事务性的工作附加值较低,易使人分心。如果把这些过

收稿日期:2003-10-11

作者简介:冯祈善(1937-),男,上海人,重庆大学经济与工商管理学院教授,主要从事人力资源管理研究。

表1 人力资源外包管理调查

业务领域	小企业	中型企业	大企业	全部组织	外包该业务的企业数目和比例
工资发放	4.00	3.45	2.92	3.33	43(62%)
福利	3.00	2.63	2.50	2.58	52(75%)
培训	2.50	2.75	2.19	2.37	45(65%)
HR 信息系统	1.56	1.59	1.55	1.55	21(30%)
薪资	1.37	1.32	1.41	1.34	12(17%)
招聘	2.11	1.75	1.52	1.75	35(50%)
全部公司数目	21	24	24	69	69

注:①1表示此项业务不被外包,6表示此项业务完全外包。

②小企业为雇员人数不足100人的企业;中型企业为人数在101—500人之间的企业;大企业指雇员人数超过500人的企业。

于细节化的工作外包出去,可有效防止从事这方面管理工作人员的继续增加。对企业,从专营业主那里获得人力资源方面的信息和高质量服务远比企业自身拥有庞大繁杂的人事管理队伍更能节约成本和赢得对公司更大的价值。从理论上讲,专业服务公司通过聚集较多的客户可进行时间—费用的设计,从规模经济和学习效应中获益,降低管理成本。因此,无论是专业服务公司的成本还是客户支付的服务费用都能得到降低。(2)提高专业化水平,实现最佳资源分配。一个公司或部门,通常只熟悉自己的业务领域,具有较大的局限性,人力资源管理则更是如此。而专业服务公司做过很多的调查研究,拥有大量的专业技术人员,通过有选择地把业务外包给某些服务公司,可大大提高专业化水平。把多家公司的优秀人才集中起来为我所用是人力资源管理外包的核心。企业可通过利用专业服务公司的资源弥补自身的不足,从而更具竞争优势。从整个社会看,通过各个企业的优势互补,最终可实现社会资源的优化配置。(3)降低企业的运营风险。由于企业内外环境存在差别,企业业务发展前景存在着不确定性。通过将人力资源管理业务外包,企业达到将经营风险部分地由专业服务公司分担的目的。这时,专业服务公司的收益部分地取决于客户经营的好坏。这种利益共生体的建立分担了企业运营中的系统风险和特殊风险。(4)增强企业核心竞争力。在激烈竞争的情势下,企业在不断寻求自身特定环节上的竞争优势,所以往往将非核心因素排斥在企业组织以外,因为企业不可能也没有能力关注企业价值链的所有环节,而只能集中力量于企业的战略核心和高附加值活动。在将事务性工作外包后,人力资源部门可将精力集中于战略的制定和执行上,增加本部门对企业的贡献。企业也可将更多资源配置于新产品的研究、生产等环节,增强核心竞争力。

三、人力资源管理业务外包的选择

实施人力资源外包的战略,必须决定哪些人力资源活动应内部化,哪些人力资源活动应外包,这可用交易费用经济学和以资源为基础的观点分析。交易费用经济学认为,理想的管理模式取决于它对特定组织的独特性。就人力资源而言,独特性越高的人力资源活动就越应由组织内部规划。企业应把精力集中在对其核心竞争力有重大作用的业务上,而

把其它业务外包。交易费用经济学强调的是资源的独特性,而以资源为基础的观点强调的是资源活动的价值。将独特性和价值两方面相结合,就能形成一个判断标准,以确定哪些人力资源管理活动需要外包。

人力资源管理功能的价值取决于它是否对组织提高效率、开发市场、消除潜在危机等方面具有战略作用,即是否能帮助企业提高核心竞争力。显然,应将那些高价值的人力资源活动内部化,而将那些低价值的活动外包。人力资源活动的独特性指企业内部的独有性和外部的稀缺性。同样,企业应将那些独有性和稀缺性强的活动内部化,对一些通用和标准化的人力资源活动则应实施外包。下面用两个尺度来衡量人力资源活动:一个是价值尺度,将人力资源活动区分为高价值和低价值两类,高价值指对达到组织目标具有直接作用的活动,低价值指事务性的管理活动;另一个是独特性尺度,将人力资源活动分为高独特性和低独特性两类,高独特性指对组织是非常特殊甚至不可替代的活动,低独特性指日常活动。以价值为横坐标,以独特性为纵坐标,可构成人力资源管理活动的二维框架图(图1)。如果人力资源活动既是高价值又是高独特性,则称其为核心活动(图中1区)。企业应使其核心活动内部化,以获取竞争优势。实际上,由于这类活动的高独特性,使其很难在外部市场上得到,只能依靠企业自己的培养。人力资源的传统活动(图中2区)具有较高的价值,但其独特性较低,如员工的薪酬管理、档案管理等。丰富的外部供给、先进的信息技术等已为这类活动的外包提供了大量的选择机会,是外包的主要组成部分。如果人力资源活动的价值和独特性都较低,则称其为核外活动(图中3区)。核外活动规划与实施中的关键性信息、技术、程序、手段等常由通用的工业标准、设计规范等标准化文件所规定,外部市场可能会更加高效地提供这类服务,故企业应将这类活动外包。企业中还有一类活动具有较高的独特性,但价值较低,称之为特殊活动(图中4区)。特殊活动具有较高的独特性,但其价值要根据不同的企业而分析。如IBM公司设置了一个由心理学家、律师和会计组成的专职部门,专门从事人力资源研究,为公司提供人力资源发展战略研究报告。但对大多数企业,尤其是中小企业,则不如把这类活动外包给专门公司,对企业更有利。

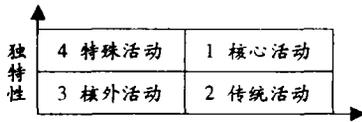


图1 人力资源活动的价值

四、人力资源管理外包面临的挑战与对策

市场环境的变化为人力资源管理外包提供了外在环境,现代信息技术尤其是 Internet 的发展为人力资源管理外包提供了技术支持。但由于人及人力资源管理活动本身的复杂性,决定了人力资源管理外包过程的复杂性。目前,主要存在如下几方面挑战:(1)管理观念方面。难以接受把本属于企业自身的业务交由他人,易产生“肥水外流”的思想。(2)缺少较好的中介机构和专业服务公司,信用度较差,使企业在考虑外包时有其心而无其力,有其力而无其胆。(3)外包后权利与义务的协调。由于缺少外包后的监督机制,往往使企业在业务外包后不但没有达到其原定目的,反而处处受制于人。(4)外包中的文化冲突。当专业化公司介入公司管理之后,往往对本企业的文化产生较大冲击,怎样在充分利用专业化公司优势的同时,又保持自己的管理特色,是一个较难处理的问题。

(一)构建全新的管理理念,树立创新意识

创新是进步的前提,是发展的保证。要着力营造一种不断学习的组织文化和追求卓越的集体信念,以实时的目标为中心,思考各种方案,找出最佳的方案或方案组合。树立“双赢”的企业合作观念,克服传统的“肥水不流外人田”的旧观念,建立务实的合作关系,与合作伙伴共同营造一种坦诚合作的虚拟文化,以求共同发展。树立快速反应的竞争理念,一个企业成功的关键即在于能否建立良好的信息网络和合作伙伴关系网以及高度柔性的管理机制,能否跟上市场变化的步伐。

(二)重组人力资源管理流程

人力资源管理包含了环境分析、战略制定、政策选择、投入产出、反馈修定等一整套的工作程序,是一个完整的系统工程。其中任何一个环节的变动都会引起其它环节的相应变化。人力资源管理的外包需要对管理流程进行重组,确定哪些业务由自己完成,哪些业务由专业服务公司去做,哪些环节将不复存在或虚拟化,又将新增哪些内容。要处理好管理的内部流程和外部流程的有效结合问题,要把企业的核心能力和专业公司的核心能力有效结合,以最大程度地发挥外包的功能。

(三)保持、培养、强化管理特色,提高企业核心竞争力

实行人力资源管理外包,就是为了将一些事务性、非核

心的业务交由专业化公司处理,使自己集中于战略性的核心业务的工作,从而提高人力资源管理的效率,增强企业的核心竞争力。因此,对实行人力资源管理外包的企业,不仅要做到现有的管理特点和专业公司管理优势的结合,更重要的还是去巩固、强化、优化自己的管理特色和管理优势,打造管理品牌。形成人力资源管理特色应着重考虑两方面问题,即管理流程的再造和外包过程中与专业服务公司权利义务的协调。

(四)实行跨文化管理

人力资源管理外包涉及不同企业、甚至不同国家的企业之间协作,常常面临由于文化差异带来的磨擦和冲突。在实行跨文化的管理中应注意以下几方面:(1)强调形成目标一致的团结文化。外包关系发生后,主包方和承包方结成了一个利益的共生体,应系统考虑局部利益和整体利益的关系,在实施过程中随时协调、沟通,达到局部利益与整体利益的一致。(2)建立信任关系。即通过充分的沟通与相互理解,消除习惯性防卫行为,建立诚实互信的关系,加强合作与协调。(3)促进信息化和知识化。信息化指外包各方通过信息网络了解各合作伙伴的要求,提高合作的效率。知识化则指企业和专业化公司通过双向式学习获得知识交流。知识化可有效消除双方因知识层次的差异而产生的交流障碍,以便于各方在自己的领域中发挥知识结构优势,进行创造性活动,并为进一步合作打下基础。

五、结论

人力资源管理外包作为一种发展趋势已初步形成,许多公司进行着外包实践,但由于起步较晚,信息基础设施落后,信用度差等原因,人力资源管理外包在我国的发展较缓慢。但它毕竟为我国企业的改革发展提供了一种新的思路。人力资源管理外包并无固定模式,它有赖于企业在实践中不断探索、完善,其不变的理念是:尽可能合理配置资源,提高企业管理水平,增强企业的核心竞争力,促进企业发展。

参考文献:

- [1]车行. 外包,企业流程再造新趋势[J]. 企业改革与管理, 2001, (8):34-35.
- [2]张国梁. 虚拟人力资源管理理论初探[J]. 中国人力资源开发, 2003, (11):4-6.
- [3]于江,杨德礼. 供应链管理模式下的企业外包设计研究[J]. 工业企业管理, 2003, (9): 74-78.
- [4]刘景江,唐蒙. 论企业核心业务的外包[J]. 经济问题, 2003, (1): 31-33.