**人力资源管理外包的风险与风险防范**

# 一、人力资源外包风险分析

人力资源外包作为培育企业核心竞争力的重要决策之一，必将成为企业未来的发展趋势,但是，作为新生 事物，它的出现和发展为我国企业带来巨大优势的同时，也必将引发新的风险。

## 1、来自企业自身的风险。

1）企业自身能力的不足。 企业自身的能力包括外包决策能力、外包市场变化的适应能力、与外包服务机构的谈判能力、外包合同的

管理能力以及实施有效外包的监控能力等。企业由于自身能力的局限性，在实施人力资源管理外包活动中往往 会面临能力不足、监督失控的风险，从而导致外包失败。

2）来自员工方面的风险。 员工是企业的特殊资源，从某种意义上来讲,这种资源的不可再生性决定了员工的重要性。外包对于企业

及员工而言确实是一种变革，外包后工作环境的变化、利益的重新分配，乃至失业问题会引起恐慌，使员工人 心浮动；另一方面外包后员工“大家庭”的感觉会逐渐消失，产生外部人控制内部人的感觉，心生抵触情绪， 直接或间接地影响员工的工作情绪，从而加剧企业内部人员的流动，导致新一轮矛盾的加剧和内部冲突，不利 于企业各部门开展业务，使得企业的生产、销售等各环节的效率下降，影响企业的整体利益。另外，还应该注 意内部员工和外部人才的平衡问题。由于外包是利用外部人才来承担企业的内部职能，在外包的同时，若忽视 了内部员工的作用，则会挫伤他们的工作热情，这样的后果将十分可怕。

3）外包项目的错误选择风险。 企业的项目可分为企业核心业务、与核心业务密切相关的业务、支持性业务和可抛弃性业务。企业的核心

业务是具有高价值和高独特性的人力资源活动，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、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 日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、和薪酬福利发放等，工作量大、业务繁杂、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。对于 现今的企业，不是所有的模块都适合外包的，如果企业在外包时选择了不适合外包的模块，将达不到理想中的 效果，甚者还可能使企业亏损。

4）外包成本的错误估计的风险。 企业进行人力资源管理外包的最主要的原因是缩减管理成本，聚焦核心业务。管理成本又分为显性成本和

隐性成本。显性成本即外包业务直接花费企业的成本，主要是支付给外包服务机构的费用；隐性成本即外包 后, 企业为了进一步达到理想目的克服其中一些风险而支出的费用，包括维护与外包商关系的成本、疏导员工 情绪的成本、解决文化冲突的成本等。企业在做成本估计的时候很容易对隐性成本这部分忽略考虑或者考虑不 完善，造成外包成本大于自身管理下的成本，给企业带来决策上的损失。

5）企业商业机密的泄露风险。 企业在和外包商合作时，向外包商提供企业内部的信息是不可避免的，这样外包商才能够选择合适的方式

来管理外包业务。例如，在培训过程中，那些具有战略意义的项目，如企业文化建设、团队建设、产品技术创 新、企业的经营理念、竞争对手的基本情况、根据调查得出的市场需求和发展趋势等一系列与保密和特色有关 的内容。其商业信息可能会泄露给竞争对手，从而使企业面临潜在的风险。造成外包企业信息泄露的原因有两 类：一类是外包服务商有意识泄露企业的有关策略信息给企业的竞争对手；另一类是外包服务商无意识泄露了 外包企业的策略信息，这主要是因为人力资源的特殊性，例如合作员工的保密意识太差，造成企业相关信息的 泄露，使企业蒙受重大损失。

另外，在我国，目前尚无完善的法律法规去规范人力资源管理外包行业的运作，如果出现外包商因经营不 善而倒闭，那么企业的合法权益将得不到保护。这些不确定的因素随时都有可能发生的问题都给企业增加了经 营安全上的风险。

6）监督失控和监督过度的风险。 由于外包公司与企业之间属于合作伙伴关系而非隶属关系，其派遣人员与企业之间是一种服务关系而非劳

资关系，这就导致了企业对其的控制力是有限的，若监管过度，必然会引起外包公司和派遣人员的反感与不 满；若降低监管力度，又无法保证外包公司能够按照企业的意愿执行外包业务，一旦失控甚至会出现“偷工减 料”“消极怠工”的后果，与企业的预想背道而驰。

7）企业对外包服务商过度依赖的风险。 企业实施人力资源外包后，可能过分依赖人力资源外包公司，而自己则只专注于未外包或者不适合外包的

工作。长期下去，企业一旦离开外包商就无法生存，它以前外包出去的工作会出现停滞，造成工作短期无法继 续进行而产生巨大的沉没成本。

## 2、外包服务商选择方面的风险。

选择HR外包服务商的目的是为了降低企业运营成本和提升核心竞争优势，企业的生产流程都相对严谨，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。

1）外包服务机构的专业性不强的风险。

人力资源外包业务在国内刚起步, 行业进入门槛低, 国内服务商的素质参差不齐, 专业技术水平较低。多 数的外包商的专业性不如成熟企业里的人力资源部门, 在这种情况下企业在外包时要谨慎地识别哪些是有能力 提供完善的服务的机构。如果选择不当, 将达不到理想的结果。

2）信息不对称的风险。 人力资源外包主体与外包合作者之间的信息存在不同程度的不对称。目前人力资源外包合作方是个参差不

齐的市场。国内许多咨询公司和服务机构从业人员素质、专业化程度等方面颇受质疑，难以满足外包主体的要 求；国外比较有名气的咨询公司或专业机构一方面要价太高，使外包主体难以看到明显的控制成本的效果。所 以外包商有可能向企业提供不充分或不真实的信息。信息的不对称导致 “逆向选择”——企业误选了不适合 自身实际情况的外包商；外包业务的不及时或者外包质量的降低导致“败德行为”——外包企业增加了潜在的 费用。

3）文化差异、文化冲突风险。 企业在与外包商签订外包合同之后，需要对彼此的外包关系进行有效的管理，以使外包业务按照预期目标

发展，最终达到外包绩效较为理想。但即使合作双方在目的性方面一致，也可能存在“文化”障碍。而跨文化 沟通的风险是企业人力资源管理外包中最大的障碍。每个企业都有自己独特的文化、价值观念，企业文化的形 成是一个长期的过程，但是一旦形成就很难改变。人力资源管理部门对企业文化建设起着至关重要的作用。企 业与外包企业在合作时，由于外包服务机构对企业文化背景、价值观、行为方式及用人理念等认识不足，文化 的异质性必然导致相互之间的摩擦。外包服务商能否深刻理解、适应外包企业的企业文化, 并对服务进行相应 的客户化显得至关重要, 所以一旦外包服务商对企业文化不认可或者认识不清, 极有可能导致人员管理中的冲 突和混乱。

4）外包服务机构经营状况发生变化。 如果外包服务商的经营结构在企业与其合作期间发生重大变化，如企业财务危机甚至破产等情况，极有可

能引发企业无法挽回的损失，所以外包商的经营结构情况也会存在风险。

## 3、来自外包市场的风险。

由于人力资源管理外包在国内发展的时间还不长，市场缺乏有效的定价机制和成熟的操作规范，并且没有 出现类似教育企业协会这种行业协会或者民间组织，缺乏一定的探讨与交流平台。市场中的各外包服务机构信 息不流通，也会给企业带来不必要的损失。

同时，法律对于经济中各个领域都起到保障的后盾作用，然而作为在国内刚刚兴起的经济业务，目前还没

有针对人力资源管理外包的完善的法律，有的只是国内外一些大企业的探索先例及一些地方性法规，这给该业 务的执行带来风险。

# 二、人力资源外包风险对策分析

在对人力资源管理外包的风险进行分析的基础上，如何有效地进行人力资源管理外包的风险控制，是人力 资源管理外包企业应予高度关注的内容。人力资源管理外包的风险控制措施包括建立科学有效的人力资源管理 外包的决策体系、进行相对有效的成本收益分析、选择合理的人力资源管理外包策略、外包商选择的风险管 理、外包合约的风险控制、内部员工的心理风险控制、有效监控与风险预警体系建立等举措。

## 1、外包前企业要做缜密的分析和规划

首先企业要根据自身的情况，对外包的显性成本和隐型成本以及外包后的回报做一份详细的财务分析书， 仔细分析企业目前有无外包的需求和条件，进行成本效益分析,确信外包能降低成本, 提高效益；其次，在进 行分析、有必要外包并且有条件的情况下，制定详细可行的外包执行书，分析人力资源管理中哪些部分适合外 包，尤其注意关系到企业文化和机密的业务要谨慎外包，防止商业机密泄露的危险。

## 2、选择合适的HR外包商

企业选择承包商时，成立专门的评估小组，对承包商的能力进行评估。 由于外包方和承包方之间存在着委托代理关系，而双方的信息很可能不对称，所以很容易产生逆向选择风

险和道德风险。①为消除信息不对称产生的逆选择，企业应确立对外包商的合理选择流程。首先企业应当识别 人力资源管理中具有与同行业企业相比处于劣势的业务，其次对这些业务是否适合外包进行评价。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，因此应当根据企业实际情况对不同业务 的各指标设定不同的权重，为圈定的可选外包商综合评分，最后与评分高的外包企业签订外包合同。②为降低 道德危险，企业可以在契约中提供适当诱因，给予外包商一定激励措施，同时在外包后加强监督，抑制代理厂 商的机会主义行为。

选择服务供货商时，应采用下列步骤以规避风险： 1）制定服务规格说明书。首先，衡量现行的服务标准，描述外包服务的基准线，然后确定通过外包后想

要达到的目标，即可以获得的利益。设立出目标后，定义想和服务供货商之间达成的关系。定义关系的第一部 分，就是构成其法律基础的协议和合约。包括工作区分、责任区分、服务水平、服务信用或未达到绩效时的赔 偿、合约如何修改等。然后，思考如何管理与供货商的接触，拟出粗略的合约管理架构。

2）列举潜在的候选对象。拟出一份潜在的候选对象名单，收集并分析潜在对象的各种信息，并且要求合 作规划或者策略规划部门，对这些公司进行更深入全面的分析。在分析潜在供货商时，应关注供货商的核心实

力、经验记录、专业知识水平、客户群体、专业背景、信誉、给出的价格等，了解对方的系统和流程，把握对 方的服务宗旨、服务理念和企业文化。要考虑外包商给出的价格，因HR外包的目的之一就是为了节约成本，只 有当Ｒ/C＜1时或外包获益比未外包时明显增多才应进行外包。（R、C分别代表企业未外包时所获得的收益和 付出的成本）。通过曾与服务商合作过的客户的反映，可以更加客观地了解该服务商的水平资质。

3）进行供货商评估。评估流程应该辨别出一组反映商业目标的标准，一般包括服务理念、企业文化、专 业技能及经验积累等。供货商的每一次接触都会影响决策，要保存接触的记录，通过对服务供货商举止的细致 观察，分析他们究竟需要寻求何种合作关系。

在文化差异上，企业应与外包商密切沟通，发现问题及时解决，采取因地制宜的措施，弹性处理人力资源 业务。同时，在选择外包商时应注意对其文化的考察。

## 3、实行严格的合同机制，加强与外包商的沟通，签订周密的外包协议。

仅靠能提供低成本优质服务的服务商的信誉无法有效地降低外包的风险，企业必须用具有法律效力的外包 合同来约束服务商的行为。外包合同是双方合作的基础，也是维护双方权利和义务的可靠凭证，它是外包成功 的必要条件。

在规划中企业要根据自身情况并且结合外包的模块，经过详细的考察，选择市场上的外包商，与之订立完 善的业务合同，在外包项目预期效果、阶段考核、信息安全、损失赔偿等方面的条款应当明确详细。外包合约 通常是充满细节的文件，它们经常被视为风险产生的一种重要途径。合约上应要求外包服务商严守企业的商业 机密，即使在企业与外包服务商终止外包关系后，也要做到企业能够全面、有效地收回所有与企业相关的人力 资源信息，以防止机密泄露。

作为与外包商接触最密切、联系最多的人力资源部要承担起对服务商的监控和评估职能。在这个阶段中, 要特别注意合同中的法律问题, 由于该业务没有完善的专项法律法规, 要请资深律师分析合同条款中的漏洞, 防止合同引起的法律风险。

## 4、实施有效监控管理、建立风险预警体系。

控制监督适度，保证外包工作的顺利进行在合同订立时，双方就需约定企业的监管力度和干涉力度。在给 予外包公司和派遣人员一定的活动空间和权限的同时，为保证外包工作按照企业预期的轨道进行，应定点定 时、阶段性地对其进行监督抽查。

1）定期报告制度。企业与外包服务公司可以经过协商，建立一种双方都同意的定期报告制度，及时进行 信息反馈和有效沟通，随时掌握外包的情况。对己经完成的外包活动进行总结评价。总结成功的经验和吸取失 败的教训，从而为以后的外包奠定良好的基础。

2）加强与外包商的沟通。为了更好地管理人力资源，增强员工的满意度，企业内部必须配备必要的人员 作为交流的媒介，强化外包商与内部员工的沟通。企业与外包商的合作是一个相互沟通相互交流信息的过程，

外包商在开展业务时会因为不熟悉业务和人员而需要企业各部门及时提供信息作为开展业务的依据，而企业的 业务发展也离不开外包商。

3）对外包服务商实施有效的监控。在合同执行前，企业应该对服务商派来的服务人员进行验证，保证这 些服务人员有足够的能力为企业提供服务，而且在外包服务的过程中，针对派来的服务人员的工作效果与服务 商进行及时有效的沟通。同时，企业在签订外包合同时应该在合同中对服务商提出明确的要求，规定服务标准 和所应该取得的成果，建立相应的监控机制。在合同的执行过程中，必须加强对合同执行的监控，时刻关注外 包过程中的变化，及时纠正出现偏差。

4）建立风险预警管理体系。在我国人力资源外包法律体制不完善的前提下，在进行人力资源管理外包风 险管理时，应建立未雨绸缪的风险预警管理体系，从而能使企业时刻关注外包进程的变化，防患于未然，减少 企业的损失。

## 5、企业HR外包的项目应做动态调整。

随着时间的推移，企业的经验曲线会越来越陡峭，越来越多的成本低质量高的HR工作可以从市场中获得。 针对管理失控的风险，企业应该根据企业情况和外包服务商的管理理念相应做出调整，适当改变管理体制，使 管理体制在与服务商合作的情况下更加灵活、更加人性化。

## 6、外包后转变管理体制和方法并加强与员工之间的沟通。

对于派遣人员进入到企业进行工作时，要对他们说明外包的目的与内容，解答他们相关的疑问，并对他们 所要进行的工作提供帮助和服务。

1）内部员工心态与士气特征。将人力资源管理职能外包会产生来自于内部员工方面的风险。外包人力资 源管理职能，必然会影响到部门中一部分员工的自身利益，如机构精简后，一些员工可能或者被辞退，或者被 换岗，也可能被取消或减少训练机会。如果对该部门人员处理不当，一方面会影响其它的在岗员工的积极性， 如担心自己会不会失业等等；另一方面，也可能使转岗或下岗的员工不满性情绪高涨，从而给企业造成较坏的 影响，甚至更大的打击。

2）加强员工对HR外包的认识与理解、员工有效沟通与冗余雇员安置。针对员工的顾虑和猜疑，企业管理 层应做好充分的沟通，给予员工正确的引导，企业必须从战略高度宣传人力资源管理外包的重要性和优越性， 树立外包共赢的理念，鼓励员工积极支持和参与外包项目，取得员工的信任，消除员工之间的习惯性防卫心理 和内在抵制行为，让员工了解在外包中应扮演的角色。妥善安置冗余雇员的方法可以考虑推荐精于该项业务的 员工到承包该业务的外包服务公司，使本公司雇员通过承包合同转为外包公司的雇员。

## 7、拟定退出机制与备用方案

一旦在外包过程中与外包商的合作无法继续进行，应当果断选择退出。但在退包过程中，企业必须拟订退

出机制与备用方案，以备在外包服务商的服务无法改善时，转换外包服务商或收回自行处理，避免企业风险的 扩大化。