**外包注意问题**

# 一：外包的决策模型

不是所有的人力资源管理业务都适合外包的。其实在很多情况下，我们发现外包的结果并不如预期中的省 时、省钱和省力。甚至找到了最好的外包服务商，结果还是差强人意，或在运作过程中遇到一些意想不到的问 题。选择适合外包的人力资源活动进行外包，可以降低这种风险和不足。

我们以康奈尔大学的Snell教授创立的人力资源管理支撑企业核心能力的综合模型（即二维能力模型）为 基础，在此基础上进行一点变动，建立一种新的人力资源外包决策模型作为帮助我们进行决策的工具。

该模型有2个基本维度：价值性和独特性。如果一项人力资源职能或活动能为企业带来更大的与顾客价值 相关的战略性利益，那么它就具有高的价值。如果一项人力资源职能或活动特定于某一企业，或在外部市场上 难以获得，那么它就是有独特性的。

在这2个维度的基础上，我们把人力资源职能分为四类： 1.核心类：它们具有高价值并且是独特的，企业为了增强自身的核心竞争力，多将它们交由自己的人力资

源管理部门实施。如，人力资源战略规划当然交由企业内部HR实施。 2.通用类：那些虽然有助于企业获得竞争优势的人力资源的职能和活动，但是不具有独特性，随着信息的

发展，人力资源软件和数据库的功能升级而日益标准化，因而可以从组织外部很方便的得到。 3.辅助类：这类人力资源职能或活动为企业贡献价值的能力有限，并且外部市场或外包公司的标准化服务

足以满足企业的要求，比如工资发放、退休金等事务，把它们外包出去，减少了事务性工作的时间，从而更加 专注于企业的核心能力建设。

4.独特类：指那些虽然能满足企业的特殊需要但不是直接创造价值的人力资源职能或活动。如提高员工的 士气，员工关系管理、企业文化建设等特殊人力资源管理活动属于这一类。

属于核心类和独特类的人力资源职能和活动适宜由企业自身的人力资源部来执行。而属于通用类和辅助类 的人力资源职能则适宜以业务外包的方式实行。

根据国外许多企业的实践，也证明以下人力资源管理活动适合外包或部分外包： 1.人员配置方面，如寻找求职者信息、发布招聘广告、招聘面试、预筛选、测试、求职者背景审查以及推

荐人调查、雇员租赁等。 2.薪酬和福利管理方面，如：工作分析与岗位描述、薪资调查、薪资方案设计、薪资发放以及退休金的管

理等。

3.劳动关系方面，如向政府有关部门提供各种与雇佣及社会保障相关的数据和报告等。

4.培训与开发方面，如技能训练、基层管理人员培训、管理人员培训、安全培训、团队建设训练、计算机 培训等。

5.人力资源信息系统方面，如建立计算机系统和维护技术性人力资源信息系统等。

6.国际外派人员管理方面，如制作委派成本预算、委派信和有关文件资料、外派人员的薪酬和福利管理、 对外派人员及其家属进行岗前引导培训等。

而以下的人力资源管理活动则不适合于外包出去： 比如企业的人力资源短期和长期规划，员工职业生涯管理，企业文化建设等。

# 二：外包实施中应注意的问题

人力资源外包活动能使管理者集中精力致力于战略性人力资源管理，以达到管理绩效最优化。但是我们也 要注意到外包可能存在的一些问题：

1、外包一般可以减少企业对业务的内控，但是也可能导致权责不清，增加企业责任外移的可能性。

2、任何企业都有自己认同和尊重的企业文化，都会用一定的价值观、价值尺度去衡量各项工作。如果将 工作外包出去，外包商的一些理念可能跟企业存在差异。如招聘外包，就存在不同价值观标准问题，若外包机 构不熟悉公司的运作、企业文化、企业目标与政策，就不可能设置到位的服务。

3、外包机构要顺利工作就必须对公司的每个岗位设置、岗位描述、职员的相关技能等进行全方位的了 解。那么，如果真的能够做到对公司的情况了如指掌，他们就必须常住企业，这样，企业的成本可能更高。

4、更重要的是，在长期的合作中，外包机构掌握了企业大量的信息、机密，很有可能控制企业，使企业 陷入被动。外包商也可能与将来客户分享合作中的知识产权，泄露人来自资源管理方面的机密。而在我国目前 尚未有完善的法律和法规去规范这些外包公司的行为，一旦企业机密泄露则对企业的危害是非常大的。为了避 免这种风险，企业要做到防范于未然。

5、重新定位人力资源部门的角色和职能。首先应该明确的一点是，人力资源外包后，人力资源部门不是 被取消了，而是变得更加重要了。人力资源外包后，我们要讨论的是企业如何加强自身人力资源管理体系建 设，分析人力资源管理职能；使企业人力资源管理部门从以往的“琐事”工作，转变为集中于人力资源发展战 略的制定、人力资源管理制度体系的建设和对员工自我发展活动的专业性支持，履行参谋、激励、服务与咨询 职责。人力资源工作者应专注于站在战略的高度进行人力资源的规划及开发等工作，这将是人力资源部门以后 的发展方向。

6、制定合理的外包决策，选择合适的外包内容。一般来说，实施人力资源外包的初始成本比较高，企业 要视自身情况对外包进行成本效益分析，然后决定是否实施外包。一旦决定实施人力资源外包后，首先应该设 计最佳的人力资源外包方案，对于是否外包、外包什么、选择谁外包以及怎样外包等基本问题都要在做决策时 考虑清楚。应该慎重考虑外包内容，认真分析本企业的哪些活动适合外包、哪些不适合外包。只有制定合理的 人力资源外包决策，选择合适的外包内容才能促使人力资源外包活动的成功。

7、加强内外部的沟通与协调，建立完善的监督反馈机制。企业其他部门由于习惯了由人力资源部门来进 行相关的活动，对突然从外边来的公司接手人力资源部门的相关活动不太适应，双方可能会出现配合不默契， 这需要通过人力资源部门使企业其他部门加强与外包商的沟通和协调。特别是在实施外包业务前，要针对员工 的疑问及顾虑与企业员工进行合理有效的沟通，确保员工理解并支持人力资源外包工作，以利于各方尽快融合 成一个团队，更好地提高企业的运行效率，进而推动外包工作的顺利进行。

在外包过程中，必须保证外包双方信息沟通流畅，还应制定有效的监督反馈机制。企业与外包服务公司可 以经过协商，建立一种双方都认可的定期报告制度，及时进行信息反馈与有效沟通，并确定对不合格绩效的处 罚措施。企业可以及时听取内部人员的意见和建议，把调查的结果和员工的意见及时反馈给服务商，并配合、 监督他们对存在的问题进行改进，提高服务质量和满意度。赋予内部人员这种权利，不但可以起到监控的作 用，而且也可以提高内部人员人事对外包的积极性，有利于与他们的沟通。

8、树立风险防范意识，建立风险管理机制。针对人力资源外包过程中可能会遇到安全性问题，应树立风 险防范意识，并建立有效的风险管理机制。比如，针对外包过程中有可能出现的商业机密泄露问题，可在与服 务商签订外包合同时设置保密条款或者单独签订保密合同。

以上只是针对目前人力资源外包业务发展中存在问题的一些对策与建议。企业如何根据自身的实际情况进 行有效的人力资源外包才是人力资源外包管理面临的最富挑战性的问题。