

中国人力资源服务业
外包业态观察

China Human Resource Service Industry
Outsourcing Industry Observation

2014版



苏州大学出版社
Soochow University Press

中国人力资源服务业 外包业态观察

China Human Resource Service Industry
Outsourcing Industry Observation

2014版



苏州大学出版社
Soochow University Press

图书在版编目(CIP)数据

中国人力资源服务业外包业态观察: 2014 版 / 庄志
主编. — 苏州: 苏州大学出版社, 2014. 11
ISBN 978-7-5672-1138-4

I. ①中… II. ①庄… III. ①人力资源—服务业—对
外承包—研究报告—中国—2014 IV. ①F249.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 265751 号

书 名	中国人力资源服务业外包业态观察(2014 版)
主 编	庄 志
责任编辑	刘一霖
出版发行	苏州大学出版社 (苏州市十梓街 1 号 215006)
印 刷	苏州华美教育印刷有限公司
开 本	787 mm×1 092 mm 1/16
印 张	9.25 插页 2
字 数	181 千
版 次	2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5672-1138-4
定 价	100.00 元

苏州大学版图书若有印装错误,本社负责调换
苏州大学出版社营销部 电话: 0512-65225020
苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>

编写顾问：李天国



- 人力资源和社会保障部劳动科学研究所劳动争议研究室主任、研究员。中国劳动学会劳动人事争议专业委员会秘书长、中国劳动法研究会副秘书长、国家协调劳动关系三方会议劳动关系法律政策研究委员会专家。
- 日本中央大学社会学博士，日本法政大学社会学系客座教授。
- 主要研究领域：劳动法、劳动关系、法社会学。参与《劳动合同法》、《劳动争议调解仲裁法》、《劳动合同法修正案》、《劳务派遣若干规定》征求意见稿、《劳务派遣暂行规定》等劳动和社会保障领域的立法工作。

主编：庄志



- 英格玛人力资源集团创始人、董事长兼总裁，北大国际 EMBA、苏州市人力资源服务行业协会会长。
- 中国知名人力资源外包服务研究专家，擅长企业战略规划、组织运营创新、企业文化和企业社会责任实施；他撰写的中国人力资源行业第一本企业宪章——《英格玛宪章》受到了社会各界的高度评价；他曾经接受过中央电视台、《人民日报》、《经济观察报》、《中国经营报》、《中国劳动保障报》等权威媒体的采访；其推行的“孝顺金制度”“员工第一”“享受工作，享受生活”等经营理念正受到越来越多人的关注。

副主编：刘肖鲁



- 华中科技大学 MBA。
- 先后服务于鲁能集团、北大纵横管理咨询集团和英格玛人力资源集团。
- 多年来致力于研究人力资源前沿热点、创新式互联网思维，参与多项国家和省市级政府重大战略性项目。在人力资源、企业咨询及项目管理等方面有丰富的经验和独到的见解。

编 委：

王桂琴	郑黎虹	王秀玲	夏 军	马 敏
沈 阳	杨煜侃	韩 东	叶 民	张海波
吕 磊	许建忠	庄庆峰		

中国人力资源服务业第一本外包书籍



未来 10 年至 15 年内,在任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去,任何不提供向更高层面发展的机会的活动和业务也应该采取外包形式。

——美国著名管理大师 彼得·德鲁克

序 言

外包新时代的到来

中国人力资源服务业从无到有、从小到大，走过了30多年的发展历程。因市场需求的快速变化、政府的引导、法规的推动、国外先进人力资源管理理念的影响和人力资源服务机构的探索，中国人力资源服务产品越来越多样化，服务水平也越来越专业化。

最近十年来迅猛发展的劳务派遣业务在《劳务派遣暂行规定》实施后，受到了严格的限制，用工单位不得不开始调整用工模式，降低派遣的用工比例。除了政策法规的倒逼，企业还面临着用工成本不断上涨、劳动力短缺、员工离职率居高不下、订单短期化、市场竞争加剧、国际汇率变化等方面的挑战。如何优化企业的用工模式、增强企业自身竞争力成为摆在众多企业面前一个不可回避的问题。

通过外包，既可以满足企业原有的用工需求和用工灵活性，还可以帮助企业规避用工风险，同时提升企业生产效率和服务品质，让企业更专注于核心事务，从而帮助企业实现降低成本、提高利润、提升核心竞争力。因此，在所有的用工模式选择中，外包无疑是最符合社会化分工趋势，也是最具生命力的！

英格玛是中国人力资源外包服务领域先行者、探索者和实践者，我们拥有多年的外包项目研究和探索的实战经验；本书出版的目，就是希望把我们的研究和探索成果呈现给大家，期望对大家有所启发和帮助。

我们希望本书的出版，能够加深企业、政府、研究机构、学者和人力资源服务机构对外包的理解，共同提高中国人力资源服务业外包业态的服务水平与质量，共同推动中国人力资源服务业外包业态的发展。

本书在编写整理和出版过程中，获得了众多业内专家和朋友们的大力支持，对此，我们深表感谢。此外，由于外包业态在人力资源服务业还是新生事物，加之我们的水平有限，书中也许有很多不足之处，欢迎大家多多批评指正。

英格玛人力资源集团
董事长兼总裁：庄志
2014年10月19日

CONTENTS 目录

第一部分：关于外包

第一章：聚焦人力资源服务业外包	2
第一节：外包的内涵	2
第二节：派遣规制后企业用工模式的转型	5
第三节：人力资源服务业的转型探索	8
第二章：外包与其他用工模式的区别	10
第一节：常见的用工形式	10
第二节：劳务派遣和外包的区别	10
第三节：企业自行运营和外包的区别	13
第三章：外包的价值	14
第四章：企业如何导入外包	16
第五章：如何选择外包供应商	19



第二部分：各类外包案例

第六章：人力资源服务外包案例	26
第一节：招聘流程外包	26
第二节：人事代理	33
第三节：薪酬外包	39
第四节：福利外包	44
第五节：培训外包	53
第六节：人力资源咨询外包	59
第七章：制造外包案例	64
第一节：制造外包简述	64
第二节：生产线外包	65

第三节：包装外包 68

第四节：仓储物流外包 71

第五节：OEM & ODM 74

第八章：金融服务外包案例 81

第一节：后台单证数据处理外包 81

第二节：信用卡营销外包 84

第三节：现金清分外包 87

第四节：银行卡业务外包 91

第九章：商业服务外包案例 94

第一节：财务管理外包 94

第二节：后勤外包 98

第三节：营销外包 101

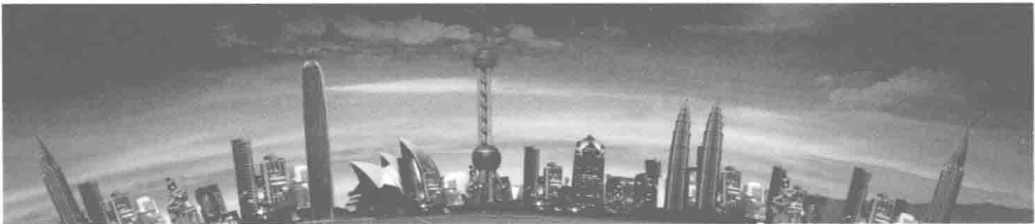
第四节：呼叫中心外包 104

第十章：政府服务外包案例 106

第一节：法德联合签证中心签证外包 107

第二节：医院病历档案录入及管理外包 108

第三节：大型活动及项目外包 111



第三部分：外包的全球视野

第十一章：国外人力资源服务业的发展 114

第十二章：日本外包的发展 122

结束语 127

附录：制造外包服务标准 1.0 版 129

第一部分 关于外包



第一章：聚焦人力资源服务业外包

第一节：外包的内涵

外包 (Outsourcing) 是指企业将非核心、次要的业务整合利用外部优秀的专业资源,以达到降低成本、提高效率、规避风险的目的,并能充分发挥自身核心竞争力和增强企业对内外部环境的变化迅速应变的能力的一种管理模式。

从本质上讲,外包是企业的一种经营战略模式。在日益激烈的竞争环境下,为了获取更大的竞争优势,企业需借助外部的资源整合,将其内部业务重新定位,重新配置企业的各种资源,将资源集中于最能反映企业相对优势的领域,发挥企业自己独特的、难以被其他企业模仿或替代的核心业务,构筑企业自身的核心竞争优势,获得使企业持续发展的能力,而将一些重复性的、企业不具备竞争优势的非核心业务通过业务外包方式解决。

一、商务部分类的外包

大家对外包都不会陌生,在我们的工作和生活中,都会有意识或无意识地接触或者使用外包服务。目前关于外包,人们通常会联想到的就是商务部对外包的分类。如下图所示:



追溯中国服务外包的历史,可能要回顾到 1985 年中国科学院向日本派遣软件研修生和 1988 年 IBM 公司向中国转移系统软件的汉化工作。但服务外包产业开始形成规模,被政府和社会广泛认知并进入高速成长期,是 2000 年之后的事情。

2003 年之后,离岸服务开始快速向中国转移。中国服务外包领军企业,如中软国际、中讯集团、文思创新、博彦科技、软通动力、药明康德、东南融通、浙大网新等,迅速成长。这些在 2003 年还是仅有三五百人的小企业,到 2010 年已发展至 5000 到 10000 人规模,并陆续在纽交所、纳斯达克、中国香港和国内上市。尤其是“十一五”期间,为了促进服务外包产业的良性和快速发展,我国先后出台了大量的扶持政策,从税收、人才培养、知识产权保护等方面对服务外包产业发展给予政策支持。同时,出台了全国多个服务外包示范城市政府配套政策并进行大力推动,使得我国服务外包产业进入了全新的发展阶段。

- 2007 年,国务院出台了《关于加快发展服务业的若干意见》。
- 2009 年,国务院办公厅下发了《关于促进服务外包产业发展问题的复函》,批复了商务部会同有关部委共同制定的促进服务外包发展的政策措施,批准北京、天津、上海等 20 个城市为中国服务外包示范城市,并在 20 个试点城市实行一系列鼓励和支持措施,加快我国服务外包产业发展。
- 2009 年,财政部、国家发改委等联合发布了《关于技术先进型服务企业有关税收政策问题的通知》。
- 2009 年,央行、银监会、国家发改委、财政部、商务部等部门出台了支持金融行业有关外包的鼓励政策和对服务外包企业培育人才的优惠政策及税收优惠政策。

“十二五”期间,商务部、发改委联合发布了《中国国际服务外包产业发展规划纲要(2011—2015)》(简称《规划纲要》),对我国“十二五”期间及未来服务外包产业的持续发展和升级起到了提纲挈领的指导作用。《规划纲要》以市场为核心导向,除了知识产权、人才、成本、政策和政府机制等传统要素外,交易、创新、并购、平台和资本等产业发展的新要素得到了强调及强化。随着《规划纲要》的发布,我国服务外包产业专项政策体系正式确立,不仅体现出我国政府将服务外包产业作为战略先导产业的决心和力度,也预示了我国服务外包产业新一轮的发展高潮。



2014年8月,国务院发布了《关于加快发展生产性服务业 促进产业结构调整升级的指导意见》(简称《指导意见》),这是国务院首次对生产性服务业发展做出全面部署。《指导意见》提出了引导市场主体行为的发展导向,明确了政府创造良好环境的工作重点。在此背景下,你认为对外包的发展有何推动作用?

二、人力资源服务业的外包

1979年,中国第一家人才服务企业北京外企(FESCO)的成立标志着我国人力资源服务业的诞生。35年来,中国人力资源服务业从无到有、从小到大,共经历了四次发展“浪潮”。随着市场需求的不断变化,人力资源服务产品从粗放、单一演变为丰富、多样。

强供给与弱需求		强供给与较强需求		供给与需求平衡		弱供给与强需求	
第1次浪潮 1979-1998		第2次浪潮 1999-2007		第3次浪潮 2008-2013		第4次浪潮 2014-	
劳动力富余,下岗工人再就业和农民工就业是“头等大事”		全球加工厂,劳动力强劲需求,供给充足		2008年金融危机经济下滑,4万亿推动了投资建设,劳动合同法给予政策红利;需求拉大“派遣狂欢”		被政策限制的派遣需求溢出,须以外包补充解决。但人才服务行业超级薄弱,未形成供给能力,难以承接	
劳动力丰富	就业压力极大	劳动力丰富	就业形势大改善	劳动力缓慢减少(相对)	产业下滑	政策限制产生缺口	需求陡然增强

中国人力资源行业的“四次浪潮”

劳务派遣也称劳动派遣、人才租赁,是我国人力资源市场根据市场需求而引入的一种人才服务项目,其核心思想就是劳动力的雇佣和使用相分离。随着我国人力资源市场的规范与发展,企业人力资源管理水平的提高,劳务派遣的用工方式在我国得到快速发展,但与此同时,也产生了很多问题。《劳动合同法》从消除劳动用工违法行为出发,其中对现存劳务派遣用工进行了严格的限制和规范。

本书所要阐述的外包,主要是指在派遣规制后与人力资源相关的外包,即基于人力资源或人力资本的外包服务,以及由此衍生出来的外包业态。本书的后续内容均以此为脉络,逐步展开,并通过各类案例全面介绍人力资源服务业外包的业态。

第二节：派遣规制后企业用工模式的转型

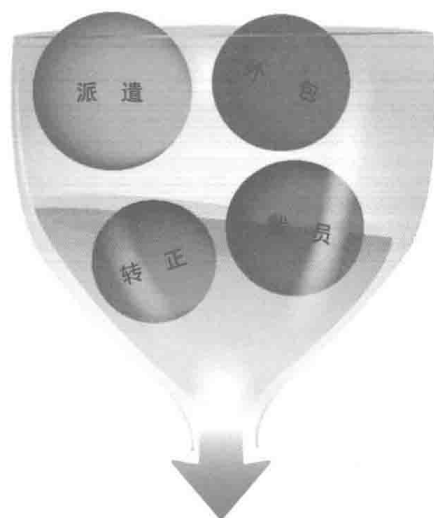
一、劳务派遣的法律规制

2012年12月28日全国人大通过了《全国人民代表大会常务委员会关于修改〈中华人民共和国劳动合同法〉的决定》。2014年1月24日人力资源和社会保障部公布了《劳务派遣暂行规定》(以下简称《暂行规定》),自2014年3月1日起施行。至此,派遣规制的“两只靴子”完全落地。新法实施,对劳务派遣的影响主要有以下几个方面:

- 明确了劳务派遣的用工比例不超过10%的红线。《暂行规定》第四条规定:“用人单位应当严格控制劳务派遣用工数量,使用的被派遣劳动者数量不得超过其用工总量的10%。”《暂行规定》给予用工单位两年过渡期,即用工单位在《暂行规定》实施前使用被派遣劳动者数量超过其用工总量10%的,可以在《暂行规定》施行之日起两年内逐步降至规定比例。
- 民主程序确定本单位“辅助性岗位”。《暂行规定》第三条规定:“用工单位决定使用被派遣劳动者的辅助性岗位,应当经职工代表大会或者全体职工讨论,提出方案和意见,与工会或者职工代表平等协商确定,并在用工单位内公示。”因此,用工单位应当先制定有关使用辅助性岗位的文件,经职代会或全体职工讨论、民主程序后确定,并公示。这一规定具有重要意义,它充分发挥了职工和工会民主参与与民主监督的作用,成为《暂行规定》最大的亮点之一。
- 强调“同工同酬”。《劳动合同法》修正案明确了同工同酬的原则,但同工同酬是否包括福利待遇,还缺乏相关解释。《暂行规定》第九条规定:“用工单位应当按照《劳动合同法》第六十二条规定,向被派遣劳动者提供与工作岗位相关的福利待遇,不得歧视被派遣劳动者。”这个不歧视条款可以视为对同工同酬未明确的福利待遇问题的补充。
- 明确用人单位退回派遣工的条件。为保障被派遣劳动者的就业稳定性,防止用工单位无正当理由随意退回被派遣劳动者,《暂行规定》在《劳动合同法》第六十五条第二款的基础上进一步明确了用工单位可以退回劳动者的情形。即用工单位出现以下三种情形,方可将被派遣劳动者退回劳务派遣单位:一是用工单位有《劳动合同法》第四十条第三项、第四十一条规定的情形的;二是用工单位被依法宣告破产、吊销营业执照、责令关闭、撤销、决定提前解散或者经营期限届满不再继续经营的;三是劳务派遣协议期满终止的。

二、企业用工模式转型方向

10%比例限制、三性岗位的认定、同工同酬、相关责任的界定等用工企业和派遣服务商共同关注的热点一一明确。在新规实施后,企业虽然有两年的过渡期,但企业不得不正视用工模式的选择问题。面对新法带来的用工环境变化,企业普遍拥有几种选择:一是将原派遣员工转成企业直接雇佣;二是将部分业务以外包形式完成;三是继续使用派遣;四是减员,即转正、转外包、保留和辞退四种应对方法。



您所在的企业用工模式需要调整吗？如何调整是最佳选择？

企业用工模式转型的四种选择

无论国家层面如何规制,企业的用工需求在短期内可以被视为相对稳定的刚需。企业根据自身情况的不同,必然会选择以上一种或多种模式来对自身的用工模式进行变革,以达到符合法律法规、优化组织效能、降本增效的目的,适应市场的竞争。

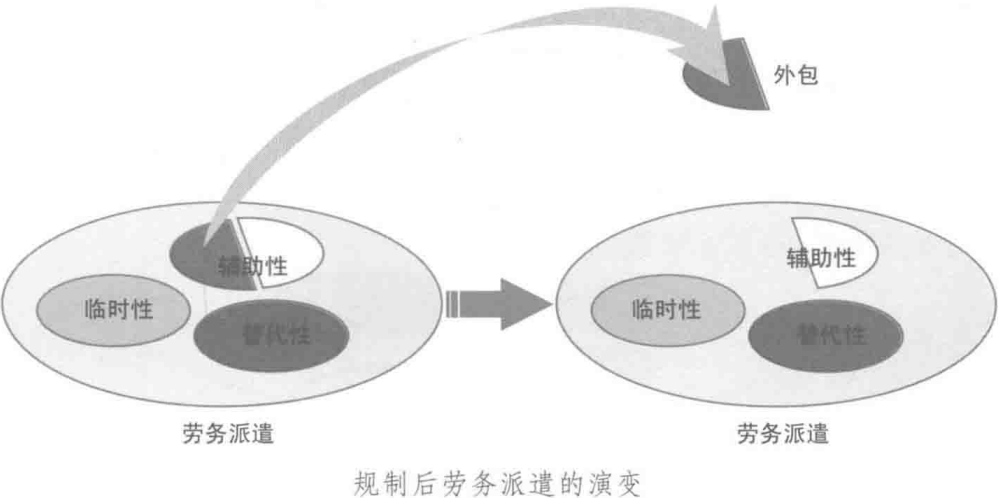
企业用工模式转型实际操作中各选择分析

用工模式	合规合法性	效 果	预计派遣 存留比例	要 点
转自主用工	合规合法。但仅可解决骨干员工自雇，基层员工直雇纠结中	编制与成本限制了直雇比例	20%-30%	补偿金，无固定期限
我行我素，继续超比例派遣	违 法	顶风作案，死路一条	70%	违法风险
准外包	签订外包协议，但实际与承包方一起并行管理；与派遣几乎变化不大，只是外包商的学习业务熟悉期	操作形式合规合法，严格深究存在问题	10%	补偿金、员工工效 风险文化认同
外 包	合规合法	尽最大可能解决用工比例	10%	派遣成为培训甄 选期

选择裁员,谁来完成订单生产? 裁员毋庸置疑是最后的选择。

选择转正,成本太高,而且绝大部分企业也根本没有那么多编制。一般来讲,劳动合同变更在不损害员工利益的情况下,员工自然会欣然接受。但与此同时,在实际操作中也将面临“员工要求获得赔偿金后再转到企业”“员工要求转到企业后能够累计工龄”“员工转直接雇佣后会增加成本和压力”“转成企业直接雇佣的法律风险较大”“公司正式员工名额少,只有少部分人能够转为直接雇佣”“公司缺少管理直接雇佣员工的机制和人员”“即将退休老员工不愿从原来派遣单位转到企业”等七大挑战。

选择继续派遣,限制太多! 企业为什么要使用劳务派遣,就在于解决编制限制、降低工资总额、从琐碎事务中解脱出来、方便人员流动、减少与员工正面冲突、减少无固定期限、调动员工主观能动性等。但是,在目前的法律环境下,这些劳务派遣的优势被狠狠地限制:其一,10%的比例限制了使用派遣工的数量;其二,派遣岗位必须满足“三性要求”,即临时性、辅助性、替代性;其三,同工同酬,风险提高。



通过外包应对用工环境变化是相对最优的方法。从促使企业使用人力资源外包的五项因素(企业精简、快速成长或衰退、全球化、竞争加剧、企业再造)来看,外包是最符合社会化分工趋势、最具生命力的,是企业降低成本、提升效率与品质的最佳选择。在派遣两年的过渡期内,也是企业转变用工模式的最佳选择。