

人力资源管理的 外包风险 控制

黄麟◎著

重点进行问题梳理
提出切实可行的应对方案

对人力资源管理外包风险及其控制进行了研究
对企业成功实施人力资源管理外包有一定的参考价值



成都师范学院学术专著出版基金资助

人力资源管理的 外色的 风险控制

黄麟◎著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理外包的风险控制 / 黄麟著 .—北京: 新华出版社, 2015.4

ISBN 978-7-5166-1560-7

I . ①人… II . ①黄… III . ①人力资源管理—风险管理

IV . ① F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 052859 号

人力资源管理外包的风险控制

作 者: 黄麟 著

出 版 人: 张百新

责任编辑: 蒋小云

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010 — 63077122

中国新闻书店购书热线: 010 — 63072012

照 排: 三鼎甲

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

成品尺寸: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15.25

字 数: 240 千字

版 次: 2015 年 4 月第一版

印 次: 2015 年 4 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-1560-7

定 价: 36.00 元

图书如有印装问题请联系: 010-85173824

序 言

从 20 世纪 80 年代开始,随着知识经济、经济全球化和信息产业技术的浪潮不期而至,其聚集效应迫使社会组织的经营和管理模式随之而发生变革,业务外包兴起就是这些诸多变革中的一种形式。作为一种新型企业经营模式,业务外包能够在世界经济发展不平衡、大量产业不景气的情况下保持持续高速增长,这不仅引起了企业界的高度重视,也吸引了学术界的广泛关注,并成为近二十年来管理领域和经济领域研究的热点问题之一。人力资源管理外包是所有业务外包类型当中发展最快的领域之一,而中国又是在全世界业务外包处于领先地位的国家和地区之一。

企业的人力资源管理外包选择均出于某种特定的目的和动机。但不同类型的企业在进行人力资源管理外包决策时,它的外包动因会存在着一定的差异。就是同一企业,其选择其不同的职能外包的目的和动机也会出现不同之处。目前,学术界对企业的业务外包进行分析和解释理论主要有社会分工理论、木桶理论、交易成本理论资源优势理论、比较优势理论、供应链理论、战略管理理论等。这些理论从不同维度对于人力资源管理外包现象进行不同解释,但这些理论仅从某一个角度出发来分析和解释企业的人力资源管理外包,必然存在着一定的局限,而要从整体上对企业人力资源管理外包现象和发展进行全面的解释,从而获得一个比较全面和完整的认识,需要运用不同的理论从不同的角度去进行比较分析。

推动企业人力资源管理外包的动力来自内部和外部两个因素的影响。经济全球化是推动人力资源管理外包的主要外部动力源,企业内部提升组织的核心竞争力需求是推动人力资源管理外包的内部动力源。同时,人力资源管理活动的业务标准化和信息技术的发展都在某种程度上降低了业务外包的交易成本,成为推动人力资源管理外包发展的技术力量。

企业的人力资源管理外包是企业内部管理模式的一种变革。因此实施人力资源管理外包必将对企业的经营和管理带来影响,主要表现在两个方面,一是人



人力资源管理外包之后,会影响到企业的经营绩效;另一方面是人力资源管理外包对企业的内部管理也会产生影响。因此,研究人力资源管理外包及外包可能会产生的风险与控制,就成为企业管理需要解决的一个紧迫的理论和实践课题。

本书从国内外研究现状和人力资源管理外包理论探究出发,立足人力资源管理外包现实并用具体的企业和高校成功案例,较为详尽地论述了人力资源管理外包动因、外包基本流程、外包的实施与管理、对外包企业绩效的影响、外包的收益和风险管理等。特别是针对我国数量众多的中、小微企业需要采用人力资源管理外包形式,本书重点进行了问题梳理,提出了切实可行的应对方案。总的来说,本书具有理论与实践结合,体例完善、浅显易懂、可读性强等特点,乐意向读者推荐。

刘存绪

2015年1月3日

目 录

第一章 绪论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 国内外研究现状	4
一、国外关于人力资源管理外包及其风险的研究现状	4
二、国内关于人力资源管理外包及其风险的研究现状	8
第三节 人力资源外包的基本概念	11
一、外包的定义	11
二、外包的优势	12
三、外包的分类	13
四、外包市场的发展状况	14
第四节 人力资源管理外包的发展动因	16
一、中间组织的形成与外包的起源	16
二、外部动因	20
三、内部动因	36
第五节 本书的主要内容	43
一、研究假设	43
二、研究范围	43
第二章 人力资源管理外包概述	45
第一节 人力资源管理外包的理论基础	45



一、交易成本理论和比较成本理论	45
二、核心竞争力理论与战略管理理论	48
三、供应链管理理论与木桶原理	49
四、资源外包应用理论	50
五、人力资源管理理论	53
第二节 人力资源管理外包的基本流程	54
一、外包前的分析	55
二、外包内容的确定	55
三、外包服务机构的选择	56
四、过渡管理的明确	56
五、外包的实施与管理	57
第三节 人力资源管理外包对企业的影响	57
一、企业人力资源管理外包案例分析	57
二、人力资源管理外包的收益和风险分析	68
三、人力资源管理外包对企业绩效的影响	84
四、人力资源管理外包对人力资源部门的影响	92
第三章 企业人力资源管理外包风险识别与评价	102
第一节 人力资源管理外包风险的内涵与特征	102
一、风险评估研究	102
二、人力资源管理外包风险的内涵	107
三、人力资源管理外包风险的特征和成因	107
第二节 我国企业人力资源管理外包面临的主要风险考察	112
一、人力资源管理外包的意义	112
二、我国企业人力资源管理外包现状	113
三、我国企业人力资源管理外包中的风险表现	114
第三节 人力资源管理外包的风险识别	117
一、人力资源管理外包风险识别的方法	117
二、阶段性风险分析	118
三、类型风险分析	127

第四节	人力资源管理外包风险的评估方法	133
一、	人力资源管理外包风险的分类	133
二、	人力资源管理外包的风险评价	134
第五节	中小企业人力资源管理外包现状分析	136
一、	中小企业人力资源管理现状及其模式转变	136
二、	中小企业实施人力资源管理外包的必要性及可行性	140
三、	中小企业人力资源管理外包现状分析	142
第四章	人力资源管理外包的风险控制	151
第一节	建立科学有效的人力资源外包评估体系	151
一、	构建人力资源管理外包风险评估指标体系的原则	151
二、	人力资源管理外包风险规避手段	152
三、	人力资源管理外包风险评估指标体系的建立	157
四、	人力资源管理外包风险评估模型的构建	163
第二节	建立科学有效的人力资源外包决策体系	167
一、	成立企业内部人力资源管理外包委员会	167
二、	初步选择外包的职能	168
三、	合理有效的成本收益分析	170
四、	确定外包策略	173
第三节	相关风险因素的控制	175
一、	外包商风险控制	175
二、	合约的风险控制	176
三、	内部员工的风险控制	178
四、	实施有效监控管理、建立风险预警体系	181
第四节	人力资源管理外包各阶段的风险规避	182
一、	人力资源管理外包准备阶段风险规避	182
二、	外包服务商选择阶段的风险规避	184
三、	人力资源管理外包实施阶段风险规避	185
第五章	人力资源管理外包的案例分析	188
第一节	成都市某职业学院人力资源管理外包案例分析	188



一、高校实行人力资源外包管理的可能性和现实性	188
二、高校人力资源管理外包的国外经验借鉴	198
三、成都市某职业学院人力资源管理外包研究	201
四、我国高校实施人力资源管理外包的方案	208
第二节 江苏省 A 公司人力资源管理外包案例分析	214
一、江苏省 A 公司历史发展背景	214
二、江苏省 A 公司人力资源管理外包流程	214
三、A 公司人力资源管理外包各阶段风险分析	215
第三节 K 集团人力资源管理外包风险的案例分析	217
一、K 集团人力资源外包现状和外包风险	217
二、外包决策环节的风险防范策略	219
三、外包实施环节的风险防范策略	221
四、外包结束环节的风险防范策略	224
第四节 案例得出的相关经验	225
一、外包活动选择阶段风险的防范措施	225
二、外包商选择阶段风险的防范措施	226
三、全过程的动态风险控制	230
四、其他配套措施	233
后 记	235

第一章 绪论

第一节 问题的提出

社会上出现分工以及市场通常被看做是企业型组织形式产生的起源，而企业人力资源管理伴着企业的出现而出现。廖泉文（1991）指出早在十八世纪早期时，企业的人力资源管理就拉开了发展的历史，可那个时期的人力资源管理和如今的人力资源管理相比具有很大的不同，那个时候的企业管理者或者说所有者并未将企业里的人视为一种资源来看。在1954年闻名遐迩的管理学研究者德鲁克（Pete : Drucker）第一次提出来人力资源的概念，从此以后，这个概念开始慢慢为人们普遍接纳。到二十世纪中期，世界才经受了两次世界大战的磨难，世界上每个国家的经济都等待着复兴。伴着社会经济的复苏与迅速发展，不论是市场环境还是企业组织的形式，全都在经历着深刻的改变；企业在对员工的管理上，也经历着从以往的人事的管理向人力资源管理的方向发展。在这段时间里，企业界以及学术界都对企业的人力资源管理给予了越来越多的关注，并且认为它可以成为推动企业发展得到竞争先机的重要因素。企业的人力资源管理也随之被推为是今后企业的发展具有战略性高度的位置。企业的发展与市场密不可分，人力资源管理则是企业发展的服务人员，由于世界经济一体化发展还在继续深入，为了和市场需求相吻合，企业在自身的组织结构上也需要做出适时的改变，以往的组织结构逐步转向扁平化发展，变化着组织机构促使组织内部的人力资源管理方式同样慢慢做出一定的调整，而且出现了虚拟人力资源管理以及人力资源外包等类型比较新颖的企业人力资源管理模式。

市场竞争由于世界经济一体化的发展而出现白热化现象，运用传统的经营以及管理方式已远不能满足新经济背景的发展要求，为了能够在残酷的市场竞



争中求得生存以及发展，企业也都往新发展模式的方向上看齐。而正是在这种背景下，外包（outsourcing）作为一种新型的企业管理模式应运而生。所谓人力资源外包，就是说组织将本来应该发生在内部来进行的一些职能、产品或者服务让组织外部的更具专业化的服务机构来完成的一类运行模式，这些服务机构依据协议为组织供应特定的产品或者服务，这些组织支付给服务机构相应的报酬。

外包开始于上世界的四五十年代，公认的市场经济中最先出现的企业外包形式为日本的“外包制”。第二次世界大战时期，很多日本的汽车公司因为刚成立不久、规模也比较小，为了实现政府对于军事战备的要求，运用“下包制”的形式把一些生产事务以及零部件外包给那些中小型企业。比如说丰田公司，其在1952年将63个外包服务组织归入自身的生产范围，而且以提供原材料以及技术指导 and 资金支持等形式，给予这些中小企业重要帮扶，即使这些中小企业和丰田公司存在着协作关系，可它们自身还是具有很强的相对独立性。社会上“下包制”的出现以及普遍运用极大地推动了日本汽车工业的强劲发展以及日本经济的起飞发回来很大的促进作用。第二次世界大战之后，不少国家的经济逐渐复苏，随之而来的是快速增长的社会需求，大量行业迅速发展，外包不仅在汽车行业中继续发展，而且逐渐向其他行业蔓延。当前，不管是戴尔、通用、福特还是可口可乐等很多全球闻名的大型企业，几乎全部企业都运用外包的经营模式，而不仅仅只依靠企业本身的内部运作在市场中求生存与发展。不止企业规模比较大的企业运用外包的形式，而且那些中小企业，也对外包情有独钟，不少企业通过运用外包的形式，不仅可以从其他企业得到资源与服务，同时为一些企业供应外包服务。

虽然对于国内的企业来说，它们的人事管理向人力资源管理的方向转移还处于起始阶段，可是，在理念以及方法上，现今人力资源管理在中国内部仍旧获得了迅速的扩展。对于人力资源外包来说，由于它是企业进行人力资源管理职能改变的指引，在中国，其发展速度更是相当乐观。通过对北上广深这四个城市达数百个企业进行的调研显示，大多数企业的管理界高层都觉得人力资源外包是一种很可取的对人力资源进行管理的方法。

增长十分迅速的外包形式引起了全社会的普遍注意，不仅企业，而且政府都十分注重外包对经济发展所发挥的作用，从2006年至今，每年举行一次的中国投资贸易商谈会都会额外进行业务外包发展会议，目的是可以让企业的发展有一个能够进行相互交流的服务阶梯。学术界也对业务外包的飞快发

展给予了普遍重视。在 1990 年，加里哈默尔 (GaryHamel) 以及普拉哈拉德 (C.K.Prahalad) 同时指出，企业必须将资源集中于发展核心竞争力之上，将那些不是很核心的业务运用外包的形式实现。管理学家德鲁克 (PeterDrucker) 曾经对业务外包的发展未来进行了这样的预言：在以后十年左右，对于那些在企业的幕后只是发挥辅助左右却不怎么创造业绩的业务应该全部进行外包，全部不产生对于高层发展的机遇和事务都可以运用外包方式。对于企业而言，它们的终极目的几乎都是对自己拥有的生产、管理以及资金资源进行充分运用。美国的管理学者詹姆斯奎因指出：在以往，资源的外包公认为是企业的一项优势，可是发展到现在，资源的外包却渐渐发展为智慧型企业发展的重要因素。而哈佛商业评论则指出：在过去的年中，企业外包几乎是最关键的管理理念以及运行方式。

几乎在突然之间，外包似乎变成企业发展过程中的一个十分重要的因素，其也似乎变成促进经济增长的一种关键推动力。社会上还以很多不一样的理论，比如说社会分工理论与交易成本理论，资源优势理论与核心竞争力理论以及价值链理论等对企业外包业务的发展中的因素以及动力进行解释，还用很多实例进行实证分析，论证企业外包对企业的好处和存在的风险。从大量的研究来看，在企业内部，企业外包究竟对企业发展有何影响也是因外包的类型之不同而变化的。类型不一样的业务在对企业产生的价值以及作用上是具有很大差异的，而人力资源外包仅仅属于业务外包的类型之一。

在实证研究领域，对于人力资源外包方面的研究还不充分，ThomasW.Gainey 与 BrianS.Klaas 在 2003 年曾经对培训以及外包的运用对客户的满意度有何影响进行了一定的研究，也对人力资源外包会怎样影响企业的绩效进行过分析论证。国内对于这些领域的研究还是有很多的，可是在进行实证分析的领域，文献就很少了，有个别学者也进行过问卷调查与分析，可由于在调查样本、数据以及分析的方式等上存在很多限制，最后获得的结论几乎不具有普遍影响。

对于外包领域，究竟人力资源和企业业务之间在外包上的区别有何表现？推动人力资源管理外包发展的确切原因表现在哪些方面？在企业的绩效以及管理上，人力资源管理外包如何产生作用的？在本书的研究中，在经过作者的认真分析与深入研究之后，期望能够找到背后的答案，并且对于人力资源管理外包的深入发展指引前进的方向，发挥借鉴意义。



第二节 国内外研究现状

一、国外关于人力资源管理外包及其风险的研究现状

Greer、Youngblood 与 Gray 对人力资源的理解为它是因外部组织以重复某种工作为基础，完成企业的内部人力资源管理工作。而 Lever 对其的定义则是“从其他外包服务提供者取得某种服务的一种合同关系，这种合同关系具有长期性。Switzer 则认为，人力资源的目前发展表现为，与以前的费用降低向取得更多的竞争地位变化同时做出这样一种预测：在以后的十年中，外包将构成专业服务公司的最主要且仅有的发展机遇。^[1] Woods 认为，在二十一世纪，人力资源将表现出两个截然相反的发展趋势：其一是对组织而言，人力资源的地位将越来越显著；其二是外包以及技术将逐步取代以往的人力资源。^[2] Greer、Youngblood 与 Gray 对于人力资源管理外包的运用，在外包的操作程序方面给出了一些比较合理的见解，这些流程主要涵盖外包决定的做出、供应商的确定、管理外包转嫁、管理供货者关系以及监督评测供应商绩效五个部分。Rodriguez 和 Carlos 通过对外包的优势进行归纳，任务和专业化的服务提供者建立合同关系对企业的人力资源管理业务进行管理不是不可变化的理论，专业化的组织能够和其客户创建一个雇佣的合作联系模式。^[3] Jean 等一些学者认为外包的出现让人力资源管理出现了质的变化，因为时代的发展，企业对自身的员工进行了缩减，因此必须依靠质量更高的人员应对企业发展的要求，这时就只能转向那些临时性或者不是建立永久性雇

[1] Greer, C.R., Youngblood, S.A., & Gray, D, A. Human Resources Management Outsourcing : the Make or Buy decision. Academy of Management Executive, 1999 (13) : 85-96

[2] Lever, S. An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources. Human Resources Planning, 1997 (20) : 37-47

[3] Woods, R.H. Predicting is Difficult, Especially about the Future : Human Resources in the New Millennium. Hospitality Management, 1998 (18) : 443-456

佣关系的人员。^[1]

在世界范围内,比较通用的外包服务类型涵盖各个方面,不少企业基本上把全部与人力资源管理有关的业务进行了外包。通常来书,比较普遍的外包服务类型包括下列方面:(1) 员工雇佣,也就是说帮助企业寻找、雇佣适合的工作人员;(2) 人员培训,即为企业员工更好地投入工作开展一系列培训;(3) 人事工作,主要有代发薪水、人事档案保管、资格证明;(4) 员工外包,包括人员的租赁以及选派;(5) 人事工作的咨询,主要有薪酬调研、政策解答、离职工作、人员满意度研究等。^[2]

通过从企业发展角度进行研究,我们发现,在英、美等很多发达国家,对于更进一步、更深层次的人力资源管理外包基本为大家接受。如世界著名的专门进行人力资源管理咨询服务的组织翰威特(Hewitt)、合益(Hay)、美世人力资源咨询(William Mercer)、美商惠悦(Watson Wyatt)等,不仅仅进行代理作业性的人事管理服务,甚至承接企业人力资源管理工作的所有业务。^[3]

另一方面我们也可以通过人力资源管理外包费用的支出变化来看一些国家和地区的人力资源管理外包业务的发展状况。如据调查,全球于2000年人力资源管理外包费用支出比1999年平均增长25%,其中在北美(39%),亚洲地区(31%)则增加幅度更大。^[4]还有据IDC(国际数据公司)预测,人力资源管理外包业务到2003年将达到102亿美元,而提供这种服务的企业的业务量也会逐渐上升。^[5]

对于人力资源管理外包存在的何种风险,伊恩·本认为比较突出的表现为以下几点:摒弃差异性、和人员关系无法协调、合同漏洞、承接方出现差错;玛丽-库克则认为主要包括下列风险:开始的规划存在漏洞以及研究存在不足;倘

[1] Greer, C.R., Youngblood, S.A., & Gray, D, A. Human Resources Management Outsourcing : the Make or Buy decision. Academy of Management Executive, 1999(13) : 85-96

[2] Rodriguez & Carlos. Guiding the Growth of Your Business : the Benefits of Outsourcing, American Ink Maker, 2000, 78(5) : 40-41

[3] Jean M. Hiltrop, Per V. Jenmster & Herna Martens. Managing the Outsourced Workforce : Strategic Challenges for Human Resources Management. Strategic Change, 2001, 10(7) : 367-382

[4] 张翔, 企业将流行人事外包, 经贸导刊, 2003(04):44

[5] 黎佩芳, 人力资源“E”起来 [J]. 财经世界—电子商务时代专版, 2000(09) :55



若没有选取合适的供应商，就会出现员工士气低迷的现象；实施人力资源管理外包，也许会发生无法对日常的人力资源管理工作进行很好的控制和难以实现与员工比价充分的互动；合同无法将全部可能出现的问题包括进去等。

Mary.F.Cook (2003) 曾在书中总结了人力资源管理外包可能发生的风险。^[1] 主要包括人力资源职能外包经济缺乏、对日常人力资源管理以及与雇员互动的控制不力、人力资源管理外包合作关系的最初阶段成本高昂、员工工作机会丧失与员工士气低落、监督风险、有关法律费用（如律师费用等）。

在一篇《Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:outsourcing motives and risks》的文章中，威廉姆森（2010）将人力资源管理的工作做了很细致的分类，指出它可以划分为一般性、交易性、人力资本投资性与招聘遴选方面等四鲤鱼的事务，他还对人力资源外包的动力与因素给予了充分的研究，指出企业裁员以及发展的不稳定，经济的全球化发展以及竞争加剧和企业的重组事务发生频繁都会促进人力资源外包的发展。从他的分析之中，现今的人力资源管理发生了两个截然相反的发展趋势：第一，由于人才观的增强，在对人力资源发展的作用上，人力资源管理的作用程度愈来愈深，重要程度更加重要；第二，由于人力资源管理实务的繁杂以及外包技术的运用娴熟，人力资源管理的外包化发展更加明显，也就是这个原因，让外包的风险越来越严重。

哈默尔（2010）在《外包风险的认识》文章中深入研究了人力资源管理外包存在的风险，鲜明地指出了三类主要的风险：一种为企业由于外包可能发生的技能弱化以及损失，特别是核心技能的损害可能对企业的发展产生的影响；第二种为由于企业太过相信外包的服务方，

把其业务全部托付出之后，就不再过问，这种做法会让外包服务中发生错误的几率大大增加，而且在发生错误后难以得到尽快的纠正；第三种是由于外包服务商难免在能力上存在很多不足，这些也会对客户企业发生不好的作用，这种情况多是由于企业在选择服务商时存在失误产生的，比较严重的结果是企业将难以很好地控制外包的业务。

贾巴尔（2007）在其著作《企业人力资源管理外包中的风险制约》中，同样对人力资源外包存在的风险做了深入分析，他从外包战略、选择、执行与管理四个层次提出将近 40 种外包的危险。可以发现，他涉及的四个方面将整个外包过

[1] Mary F Cook 着，人力资源外包策略，中国人民大学出版社，2003:6-7

程都包括进去，第一是企业需不需要外包，需要哪种外包，其次是怎样进行外包，最后是怎样区别外包的效果以进行及时地跟进来不断完善。

奥利弗·斯通(2010)在其著作《外包与风险》中，对人力资源管理外包和组织绩效的联系进行了比较详细的研究，在对调研的结果进行实证分析之后，他指出，招聘选拔与企业的内部培训的外包在相当程度上增强着企业的运行效果，然而他的研究也表明，类型存在差异的企业，这样的联系显现术的效果以及方式也有很大不同。以此为基础，斯通指出了他觉得相对重要的外包风险类型，其中包括交易成本的增加、行业内的竞争以及管理费用的分配与关税等各种风险。

杰克·哈达威(2008)在他的《企业发展的方向：纵向或横向？内部或外部？》著作中，对人力资源管理外包里的风险因素进行了识别性的研究，而且对方方面的因素进行了更加深入的补充，在这个分析过程里，人力资源管理外包的危险领域涉及政策与法律、企业的内部管理方面以及服务商的甄选以及涉密信息的保护、企业文化的调整等，同时对于如何应对这些风险提出了相应的措施。

乔治·格兰杰(2009)在其《企业家需要考虑什么》的书中同样对人力资源管理外包的风险做了归纳，他指出，外包的风险的来源主要变现在四个方面：一是如何对外包服务商进行选择，二是员工是不是认可，第三是保障外包服务的安全上，第四是企业文化如何交融等。

棣莫弗·戴耶(2008)在他的《理解外包》的著作中，对为什么会产生人力资源管理外包风险，从源头深处做了相关考察，联系企业的实际运作对外包的风险进行了归纳，分为八个方面：法律制度、外包决策、人员控制、交易成本、监督控制、外包市场、外包技术与外包服务商，而且对这八类外包风险的定义做了详细介绍，同时提出具有较强针对性的应对方略。

查克·哈灵顿(2010)在他的《人力资源管理外包存在的成功与失败》的著作中，将人力资源外包在风险方面做了识别与归类，其中最难应对的风险是企业由于实施外包，使自己的竞争力出现降低乃至失去。为了不让这一情况出现，在进行外包的选择过程中，企业必须缜密的进行研究在做决策，为规避这一后果，在选择何种外包时，企业必须缜密的进行决策，将那些鱼企业核心竞争有关的业务尽可能的不选择外包。位于第二位的风险是商业泄密，所以，哈灵顿指出，企业在签署合作协议时，必须给予商业信息以最大保护，同时进行细致的解释与规定，以合同条款的形式对商业秘密进行保护，避免泄露造成的严重后果，除此之外，在选择外包服务商的过程中必须有足够的注意力，对服务商的商业信誉进行深入考察。第三位的风险主要是发生员工离职出现的人才流失而产生的额外隐性



服务成本，倘若在做出外包决策的时候，没有实现企业与员工的有效沟通，没有准确地对员工传达外包业务的范围和可能出现的影响与变动，今后对员工积极性的调动难度将大大增加，甚至造成员工的流失，这同样是外包隐形成本之一。

二、国内关于人力资源管理外包及其风险的研究现状

安应民(2003)指出：“我们通常所说的人力资源职能外包，指的是企业把主要资源放在核心的人力资源管理领域，对于那些复杂且比较程序性的人力资源管理日常事务性业务进行外包，让更加专业的人力资源管理服务提供商完成”。^[1]杨成刚认为人力资源管理外包就是将企业招聘、培训和人事管理等方面的业务外包出去。^[2]

在研究人力资源管理外包发展的动因上，徐中等人对引进人力资源管理外包的直接动因进行归纳分析，主要有减少企业管理花费以及人工支出；^[3]保障给予企业工作人员高品质的服务，获得更加专业性的技术与服务；对企业的业务操作进行升级，改善企业的效益；对企业的管理模式进行简化，将重点放在企业的核心业务方面；^[4]

将企业不那么核心的业务的投资转向核心领域，使企业的投资回报获得提升；在风险的分配方面，他们在末尾处对实行人力资源管理外包过程出现的问题如何应对进行了解答。^[5]张翔认为，由于利益的驱动，人事外包得以产生，同时对于外包产生的四个方面动因进行归纳：减少企业人力资源管理上的费用，让企业将主要资源放在关乎企业核心竞争力的业务上，协助企业构建比较合理的人力资源管理制度，让企业的员工减少离职情况的发生。

对于人力资源管理外包模式的研究，张明辉从人力资源外包模式和企业绩效的联系方面进行了考察，指出人力资源外包主要包括下列类型：临时工式、专门雇主组织式、中心人事代理式、人力资源战略式、应用服务供应者式以及共享服务中心式，该文在结尾指出，规模大小不同的企业都能够选择人力资源外包，

[1] 安卫民，企业人力资源的模式与选择，新资本，2002: 46

[2] 杨成刚，外包—让财富联动，北京经济日报出版社，2002

[3] 张伟强，零距离触摸人力资源管理外包服务，2002年国内薪酬报告调查

[4] 张明晖，人力资源外包模式与企业绩效的关系研究，浙江大学硕士论文，2001

[5] 黎佩芳，人力资源“E”起来[J]，财经世界—电子商务时代专版，2000(09): 55