

HR经理
管理新知译丛

NEW MANAGING
KNOWLEDGE FOR HR MANAGERS

人力资源外包策略

OUTSOURCING HUMAN
RESOURCES FUNCTIONS



[美] 玛丽·F·库克(Mary F. Cook)/著
吴雯芳/译

 中国人民大学出版社



人力资源外包策略

OUTSOURCING HUMAN
RESOURCES FUNCTIONS

[美] 玛丽·F·库克 (Mary F. Cook) / 著
吴雯芳 / 译



西安政院201 2 3136216 5

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源外包策略/[美]库克著;吴雯芳译.

北京:中国人民大学出版社,2003

(HR 经理管理新知译丛)

ISBN 7-300-04673-8/F·1444

I. 人…

II. ①库…②吴…

III. 劳动力资源-资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 037839 号

HR 经理管理新知译丛

人力资源外包策略

[美] 玛丽·F·库克 著

吴雯芳 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市新世纪印刷厂

开 本 890×1240 毫米 1/32 版 次 2003 年 8 月第 1 版

印 张 15.875 插页 2 印 次 2003 年 8 月第 1 次印刷

字 数 404 000 定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

进入 21 世纪，越来越多的公司认识到，企业间的竞争，从对自然资源的竞争、资金的竞争，到产品（技术资源）的竞争，竞争已趋于白热化，只有人力资源的竞争才是终极的竞争资源，它具有可开发、可再生的特性，是企业不可复制的核心竞争优势。

由于企业的竞争环境在急剧变化，人力资源战略必须与其相适应，为此，企业的人力资源经理在激烈的人才竞争中，面临着现代运营模式的变革和严峻的挑战：

1. 组织重构已成为当今大多数企业的应变手段，从工作岗位的设计（工作丰富化、扩大化、跨职能团队的建立）、绩效考评体系的科学化，到组织结构的变革与调整，人力资源（HR）经理都担负着实施企业战略落地、重建企业文化、维护员工关系的灵魂重任。

2. 为提高企业的竞争力和适应性，必须进行内外部的业务流程再造，使上下流程之间的关系趋于协同，才能为企业创造较高的经营效率。人力资源经理与人力资源部门担负着从企业战略出发，为流程再造选配最合适的人员，并协调各流程人员关系的繁重任务。

3. 为寻求企业的快速成长，兼并收购已成为企业多元化经营



的主要手段，而并购成功的关键之一，是不同企业文化的融合。人力资源经理往往成为确定企业的共同愿景和规则、引导员工树立协同观念和形成正确做事方法的关键人物。

4. 随着竞争的加剧和企业的发展，人力资源管理职能再造（如战略性活动比重增加，事务性工作外包、分散化管理，人力资源管理直接进入业务部门等）的任务十分繁重。

为此，人力资源经理正在从传统的人事主管向企业的观念引进者、思想创新者、变革倡导者、组织推进者、业务合作伙伴和监督执行者的新角色转变。他们面临着知识结构更新的严峻挑战，对环境变化的敏感性最强，对新观念和新知识的渴求最为迫切。为满足这些专业读者的学习需求，我们策划了本丛书，希望能为企业的管理者和各管理院校师生提供人力资源的新理念和新知识，为推进中国企业人力资源管理水平的提高做出贡献。

中国人民大学出版社

译者前言

低成本优化人力资源服务的策略

巨大的利润压力正在将企业锻造成创新的高手。成功的创新策略正在使企业焕发青春的活力。资源整合、公司重组、流程再造、职能外包，无一不是企业管理创新的新概念、新成果。

人力资源活动历来被作为重大的成本中心。因此，在企业精简、成本控制的组织变革中，它总是第一个被纳入变革的领域。遗憾的是，许多人力资源职能通常是被简化甚至取消的对象。对于许多面临经营窘境的企业来说，人力资源职能犹如鸡肋，一时以为它力道深远，能救企业于水火；一时以为它代价高昂，连累企业于低效。其实，企业的这个痛，无非还是那个永恒的愿望：低投入、低成本与高质量、高回报的兼容。

人力资源职能外包正在成为解决上述问题的一剂良药。在美国，目前已有 80% 以上的企业进行了尝试，将原来企业内部人力资源部承担的许多工作职能，包括人员招聘、工资发放、薪酬方案设计、国际外派人员服务、人员重置、人才租赁、保险福利管理、员工培训与开发、继任计划等等，外包给专门从事相关服务



的外部机构。对于企业来说，这能精简企业内部人力资源职能人员，以更好的成本效益为员工提供更满意的人力资源服务；对于人力资源部来说，这能使它更加专注于战略职能，充分发挥战略管理作用；对于人力资源职能人员来说，这为他们提供了更广阔的发展机会，使他们有可能从为一个企业提供专业服务的职员，变成同时为多家企业提供专业服务的专家，在更大的专业平台上演绎自己的职业生涯；对于各类服务机构来说，这是一个前途开阔的市场，充满无限的商机。

但是，人力资源职能外包绝不是一个简单的“包出去”工程。如果不了解外包的基本原则和操作技术，如果没有深入研究特定企业及其员工的情况，如果缺乏与外包服务机构谈判协商的基本知识和技巧，如果忽视外包过程的监控和评价，如果不能维护好与服务机构的合作关系……人力资源职能外包就只是一个美好的愿望，或者，更糟糕的是一个充满抱怨与混乱、成本更高、效率更低的过程。

显然，人力资源外包活动需要一个指南，帮助实践者将正确的思想转化为正确的行动，进而取得最佳的成本效益；需要一套技术和工具，帮助执行者处理外包过程中的各种事务和问题。本书就是这样一个指南和这样一个技术工具箱。

本书是世界上第一部全面介绍人力资源职能外包原理、方法和技术的专著。作者凭借担任大型企业人力资源总监和自营人力资源咨询顾问公司总裁的双重经验和实力，为读者提供了有关人力资源外包的全面指导和帮助。本书用4篇15章的篇幅，系统而详细地介绍了人力资源职能外包的发展过程和基本原理，以及每一项特定人力资源职能或活动外包过程中的操作方法和实务技巧；并且，论述中穿插许多实际案例、文件样本以及实用表格，供读者参考使用。本书最后还附有人力资源领域的很多专业术语及缩略语解释，有助于进行外包的企业和承接外包的企业使用一致的专业语言进行沟通和谈判。



在经济全球化发展的今天，发达国家企业今天的管理创新就是我国企业明天的管理实践。我相信，本书的翻译和出版，会对我国处于起步阶段的人力资源职能外包活动产生积极的推动作用。无论是希望通过人力资源职能外包以强化核心优势的企业，还是希望通过提供服务以扩大人力资源外包服务市场份额的机构，都能从本书中找到策略和工具。因此，我建议，所有广义上从事人力资源活动的人，包括企业高层管理人员、人力资源经理人员、人力资源职能管理人员、企业管理咨询顾问，以及为企业提供各类人力资源服务的外部机构人员，如社会保险和社会福利专业人员、人才交流机构人员、人事代理机构人员、银行及会计师事务所人员、健康福利工作人员等，在考虑或实施人力资源活动外包的时候，皆可将本书作为首选参考书。

限于本人的学识和水平，翻译中谬误之处在所难免，欢迎读者不吝赐教。联系方式：wfwu@vip. sina. com。

吴雯芳

2003年3月

英文版序言

在各专业领域中，时不时都会出现一些非常引人注目的想法。这些想法甚至具有改造整个专业领域的能量。这一次，是在人力资源管理（HRM）领域产生了这样的想法。今天，在北美、欧洲和亚洲，有很多人力资源（HR）高级经理人正在考虑将人力资源职能全部或部分外包，或正在积极制定相应的计划。外包已成为通行的行话，而不是一时流行的狂热。

工业领导者正在改造美国的企业，而人力资源职能外包则是这场变革的一个组成部分。在人力资源管理学会（the Society for Human Resource Management）和国家事务局（the Bureau of National Affairs）1996年所做的一项调查中，五分之一的回答者报告说，在过去的一年里，他们的组织已经将以往由其人力资源部门负责的一个或多个职能外包出去了；在最大的1 000个公营组织中，有85%以上的已经将其某些事务外包出去了。在美国管理协会（American Management Association, AMA）最近所做的同类调查中，94%的回答者说他们将一项或多项人力资源职能外包了。

《商业周刊》（Business Week）引用了拥有19亿美元资金的Acorn国际基金会的经理利厄·泽尔（Leah Zell）的话：外包的想法正冲击着欧洲和亚洲，其力度如同它对美国的冲击一样。利



厄·泽尔本人正在购买那些从外包做法中获益的全球性公司的股票。外包确实成了一种意义重大的全球管理活动。

在整个 20 世纪 90 年代,公司主要将福利管理职能外包;到 90 年代末,对福利管理外包服务的需求迅速增加。实际上,某些服务提供商在满足这种需求的过程中曾经历了艰难的时期。正如位于纽约市的普华全球人力资源解决方案咨询公司(Price Waterhouse's Global Human Resources Solutions)的合伙人罗宾·I·利萨克(Robin I. Lissak)博士所说,外包给福利咨询领域带来了一场重大的并购。例如,1994 年,ADP 雇主服务集团(ADP Employer Services Group)收购了应用软件集团(The Application Group,一个领先的客户/服务器软件实现商);1995 年,它又收购了威廉姆斯-撒切尔-兰德美国健康福利公司(Williams, Thatcher and Rand Health Benefits America)——威廉·M·默瑟(William M. Mercer)的管理外包服务业务,以及欧洲最大的人力资源服务提供商 GIS。这使 ADP 成了美国最大的外包服务公司。

其他的重大并购还有,库珀斯-利布兰德公司(Coopers & Lybrand)收购了克瓦查·利普顿公司(Kwasha Lipton);梅隆银行(Mellon Bank)收购了巴克顾问公司(Buck Consultants);两个福利顾问巨头沃森公司(Watson)与怀亚特公司(Wyatt)合并为沃森-怀亚特全球公司(Watson Wyatt Worldwide),而且,1996 年,该公司与州立波士顿公司(State Boston Corporation)宣布成立了一个名叫威尔斯普灵资源(Well-spring Resources)的外包服务合资公司。这些公司大都以薪酬和福利咨询为主营业务。1998 年,两个大力涉足外包服务业务的大型会计师行,库珀斯-利布兰德公司和普华公司同意合并(合并为普华永道公司,PriceWaterhouse Coopers——译者注)。这些并购对整个人力资源职能外包服务领域将具有重大影响。

很多外包福利管理的组织正在寻找能提供更多人力资源职能



外包服务的服务商。因为人力资源职能外包服务被分割了，成千上万的顾问和比较小的企业服务公司都在提供一定范围的人力资源职能外包服务。过去，想将整个人力资源职能外包出去的公司得利用几个服务商。企业如果规模很小的话，可能只需用一个有能力承担全部人力资源职能的服务商，但规模比较大的企业就不得不跟几个服务商打交道，而这往往会使其整个人力资源职能外包过程变得笨拙无效。所幸如今几个提供薪酬与福利外包服务的大型咨询顾问公司正准备提供整体职能外包服务。普华公司的全球人力资源解决方案咨询公司就是这样一个正在进入全球化外包服务领域、适应希望得到一站式全面职能管理服务客户需求的组织。

人力资源服务源公司（HR Source）是一个规模比较小但却朝着日益强大的方向发展的公司。它是由安永公司（Ernst & Young）人力资源咨询部前合伙人彼得·迈特克（Peter Miterke）于1994年建立的。彼得看到加州很多公司将人力资源职能外包，认识到一揽子人力资源职能外包服务的市场潜力，于是创办了该公司。人力资源服务源公司现在已有60多名雇员，在纽约、费城和丹佛设有办事处，并且计划在全国各地进行发展。

根据普华公司利萨克博士的说法，下一轮大变动将是，把人力资源职能、信息系统、会计以及行政管理等职能外包给一个具备处理这些职能的具有较完善的系统和丰富的知识的大型全球化服务商。外包的趋势变得如此重要，以至于在《财富》500强公司中至少有两家公司，即IBM和AT&T，正在通过其自己的人力资源部提供人力资源职能外包服务。

为什么有如此之多的公司看好人力资源职能外包这个概念呢？这个概念的生命力日益强大，是因为全球化竞争、新技术以及公司重构的企业越来越看重最终利润成果，包括人力资源职能部门的盈利能力和生产率。

以下是处于发展中的六种趋势：



1. 在许多公司，高级人力资源经理正在成为负责公司战略规划和政策制定活动的高层管理人员的合作伙伴。

2. 越来越多的人力资源职能部门正在像利润中心那样运作，在那里，每增加一名职员或购买一件设备都必须经过成本论证。

3. 人力资源职能外包正变得越来越普及，这一概念也越来越被更多的人所接受。

4. 政府更多的规章管束和监督促使公司（不论规模大小）转而求助外部专家。

5. 先进的技术和便利的电信使公司在利用外部资源运作公司战略职能方面感到越来越得心应手。

6. 越来越多的大型咨询顾问公司正在适应整体职能外包服务需求。

此外，外包越来越成为适应让人力资源部更具战略作用、提高服务水平和成本效益等要求的相应手段。公司出于以下原因选择将人力资源职能活动外包：

- 减少总务与管理成本以及人均费用，从而减少公司一般管理费用。
- 借用本公司内部所不具备的技术和专门知识。
- 高效、低成本地实现业务流程改进目标。
- 改进雇员服务以及增加为雇员提供的技术手段。
- 改变行政程序以便更好地针对核心业务。
- 使核心业务能得到资本基金。外包可以减少非核心业务职能对资本基金投入的需求。而且，通过消除对显示在人力资源这一重要职能方面的资本投资权益回报的需要，人力资源外包也能改进某些财务测算。
- 分担风险。由于很多人力资源职能领域受到严格的规章管制，因此保持内部人力资源职能是有风险的。如果公司将人力资源职能外包给某个著名的、运作良好的服务商，就能分散这一风险。而且，其人力资源职能活动还能更好地



遵守不断变化的法律以及规章，而无须聘用价格昂贵的律师和法律职员。

谁在进行人力资源职能外包

成千上万的公司都在进行人力资源职能外包，其中很多被作为本书中的案例。例如，设在斯坦福的 GTE 公司的近 15 万名雇员，只需拨一个免费电话就能得到满足其实际福利需求的所有信息。打电话者与休伊特联合顾问公司（Hewitt Associates）的 GTE 福利中心取得联系就能得到这些信息。休伊特联合顾问公司是美国最大的福利顾问公司之一，其总部位于伊利诺伊州的林肯郡。该福利中心平均每天接到 1 000 个电话。GTE 通过将福利这个劳动密集程度最高的活动之一外包出去，大大简化了企业内部福利管理职能。

根据沃森-怀亚特全球公司的《怀亚特通讯》（Wyatt Communicator）报道，作为三大产业组织〔百事可乐通用瓶公司（Pepsi Cola General Bottlers），迈达斯国际公司（Midas International）和休斯曼公司（Hussman Corporation）〕控股公司的怀特曼公司（Whitman）已将其部分福利管理职能外包出去。该公司拥有 14 000 名不同类型的雇员，采用将福利管理活动外包这种战略方法，公司精简了人力资源职能队伍，并得以做到为直属机构管理人员和雇员提供高水平的服务。

默克公司（Merck & Company）这个在世界各地拥有将近 34 000 名雇员的研制健康产品的国际公司在外包方面具有很多经验。默克公司已将几项福利职能外包出去，包括灵活的福利注册及数据维护、医疗及牙医保险理赔处理、灵活开销账户管理、COBRA 管理、预证明及利用审核、有控制的精神保健计划、养老金计算与规划，以及 HMO 谈判等。



GTE、怀特曼和默克只是利用外包服务的企业中的三个典型。利用外包服务的组织（不论大小）的数量每年都在大幅度增加。

为什么有那么多公司将人力资源职能外包

过去不愿利用外包服务的高级人力资源管理人员发现，虽然利用外部服务商需要付钱，但其往往能提供更好的服务质量，而同时成本也比雇用或利用大批有经验的人力资源职能人员去做这些工作所花费的要低。而且，最大限度地减少企业内部用于烦琐的、严格受法规限制的人力资源活动的时间，可以使公司专注于其主要的经营任务。

将外包仅仅当做减少成本的一种措施对待，显然忽视了外包的真正作用和承诺。正确的做法是要将外包看做一种战略业务活动。组织逐渐明白，通过形成战略型外包关系，它们可以共同工作而不仅仅是履行和维持人力资源职能。如果它们将公司其他职能整合起来外包和发展战略联盟（包括与公司内部关键部门联盟以及与公司外部服务商联盟），便可以将外包作为一种有力的竞争手段。锻造这种内部和外部联盟，其作用远大于降低成本；它能够通过创建一个更广泛的人力资源职能支持基础（其成本正在变成一种日益重要的管理焦点），增加股东回报。成功利用外包的组织正是那些评定和平衡了各种优势和劣势（包括对其组织的全面影响）的组织，这些组织总是在认真审视所有实际问题 and 经济问题之后才做出外包的决定。

为了通过外包得到更好的成果，应当采用一种程序，促使组织对其潜在的假设提出质疑，不仅要考虑其战略经营计划和成本，还要考虑雇员参与和组织需求。然后，才能适当做出是否将某些人力资源职能外包出去的决定。通过充分了解组织的目标和



需求，以及在每个人力资源职能领域中外包的具体含义，可以提高人力资源部与组织利润两方面的战略效益。人力资源职能外包活动取得成功的关键在于，做好最初委托承诺、调查研究、预先规划、全面落实和不断沟通。

人力资源职能外包的挑战

在很多情况下，高级人力资源管理人员轻易不采用人力资源职能外包方式，因为人力资源职能外包会导致取消某些工作岗位和解雇一些雇员，除非服务商同意雇用这些雇员。对副总裁和人力资源总监的个人影响不像对下级人力资源专业人员及日常管理人员的影响那样大。随着人力资源职能外包活动的增多和强化，越来越多的人力资源专业人员会发现自己在为外包服务商工作。作为咨询顾问，作为服务商的雇员，他们有更多机会为几个行业的各种公司行使各种人力资源职能。由于看到这个新环境中的机会，人力资源专业人员对外包的担心会越来越少，他们会认为对于公司及其雇员来说外包无疑是一个意义深远的机遇。

外包是美国以及海外所有组织在 21 世纪将要评估和利用的一个选择，高级人力资源经理人员正处在这个重大的管理变革的最前沿。对于那些目前正在探究外包这个概念的人力资源专业人员来说，有很多可利用的资源。如外包研究会（The Outsourcing Institute），一个国际性的专业人员协会，其提供有关外部资源机构战略作用的信息。该研究会的会员可收到该研究会每季度出版的管理简报《消息源》（The Source）。欲索取免费的《外包信息资料包》（Outsourcing Information Kit），包括免费赠送的《消息源》，请与以下地址联系：

The Outsourcing Institute

45 Rockefeller Plaza, Suite 2000



New York, NY 10111

电话：800-421-6767

传真：800-421-1644

如何使用本书

首先通读本书，大体了解外包这个主题以及主要内容，然后，在你制定外包计划的时候，重点查阅能帮助你开展工作的特殊章节。

全书由四篇构成：

- 第Ⅰ篇介绍什么是人力资源职能外包以及如何进行外包，阐明一些关键的外包问题，以及如何做出有关外包的决策和制定计划。
- 第Ⅱ篇告诉你如何确定你想要完成的工作，如何撰写项目计划书要求（RFP），以及如何选择适合你组织的服务商。该篇还介绍了沟通外包决定的重要性。
- 第Ⅲ篇介绍了人员配置、雇员租赁、人员重置、培训、继任计划、薪酬、福利、雇员援助计划以及国际外派人员服务等职能的外包。
- 第Ⅳ篇阐述了建立和长期保持服务商关系这个难题，论述了密切注视外包趋势以便跟上人力资源职能领域快速变化的必要性。

本书还提供了专业术语说明表和服务商及顾问名录。



目录

第 I 篇	确定外包要务，做决策和定计划	1
第 1 章	人力资源职能外包的含义	3
	外包的原因	4
	人力资源职能外包的优点和缺点	5
	外包的选择方案	7
	两家公司对人力资源外包的看法	8
	哪些人力资源职能适于外包	10
	人力资源职能外包起步指南	15
第 2 章	外包项目成功的 12 个步骤	19
	确立组织目标并达成一致意见	19
	进行成本/效益分析	21
	进行研究与规划	24
	确定时间表	24
	确定可能的服务商	25
	起草项目计划书要求并与服务商洽谈	26
	挑选最适合你公司需求和个性的服务商	26
	协商签订一份完善的合同	27
	与人力资源职能人员以及公司全体 人员沟通	28