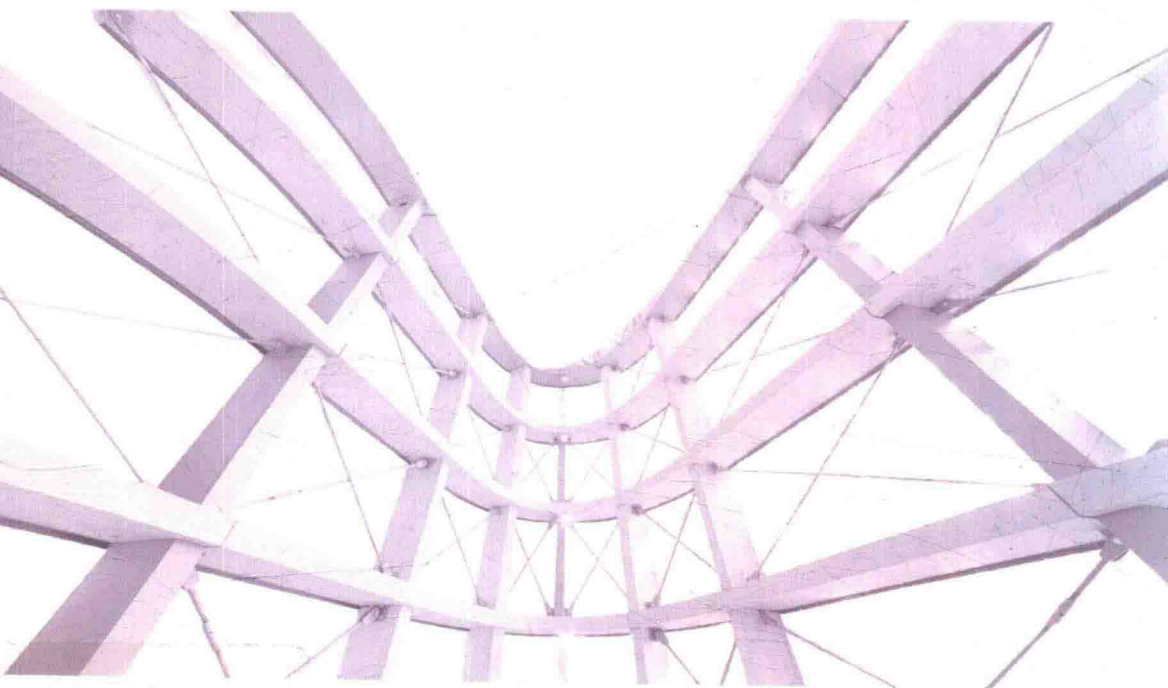


中小企业人力资源管理 外包风险及规避

王奕 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

中小企业人力资源管理 外包风险及规避

王奕 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业人力资源管理外包风险及规避/王奕著. —武汉: 武汉大学出版社, 2017. 9

ISBN 978-7-307-19654-4

I. 中… II. 王… III. 中小企业—人力资源管理—对外承包—风险管理—研究—中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 216913 号

责任编辑: 林莉 辛凯

责任校对: 李孟潇

版式设计: 马佳

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 虎彩印艺股份有限公司

开本: 720×1000 1/16 印张: 12.5 字数: 173 千字 插页: 1

版次: 2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-19654-4 定价: 35.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

“21 世纪最重要的是什么?”

“人才!”

这是著名电影《天下无贼》中的一句经典台词。虽然不无戏谑之意，但也确实道出了一个严肃的问题。对如今的中国来说，人才问题确实是一个不可忽视的重大问题。

在 21 世纪的今天，国与国之间的竞争已经非常激烈，经济和科技的竞争，最终表现为人力资源特别是人才资源的竞争。目前，中小企业已占我国注册企业总数的 99% 以上，其工业总产值、销售收入、实现利税、出口总额已分别占到 60%、57%、43% 和 60%，并提供了 75% 的城镇就业机会；在我国 1500 亿美元左右的出口总额中，约 60% 来自中小企业。^① 我国中小企业在支撑我国经济的持续增长、缓解就业压力、保障社会稳定、促进国民经济繁荣、扩大需求和拉动民间投资、改善现有经济结构、开拓国际市场和出口业务等方面都发挥着重要作用。然而，由于我国中小企业在人力资源管理方面未能很好地规范人力资源管理活动，且具有企业规模偏小、部门划分粗、企业人数少、一线经理与员工关系紧密等特点，从而使得企业在进行人力资源管理的过程中，大部分还处在较低的层次，特别是管理手段和方法还比较落后，因此遇到了前所未有的挑战，也面临着各种各样的风险。

^① 郑海莉，浅谈我国中小企业发展现状，西江月，2012。

在国外，尤其是欧美发达国家，“人力资源管理外包”这个概念已经使用得非常普遍，并且这项业务正在全球迅速发展。据国际权威研究机构 IDC（Internet Data Center）发布的《中国人力资源管理外包服务市场 2011—2015 预测与分析》报告显示，中国人力资源管理外包服务市场在近 30 年来发展十分迅速，年增长率达到 15% 以上，并预测未来 5 年仍将以超过 20% 的比例增长。2013 年 1 月，中国最专业的人力资源管理外包服务提供商易才集团在接受采访时透露，根据易才集团的追踪分析，采用 HRO（人力资源管理外包）的 2012 年《财富》中国 500 强企业已经达 90%，在广度上已经接近世界 500 强水平。据中国国际技术智力合作公司外企服务分公司发布的《2011—2012 年企业人力资源管理转型与 HR 外包调研报告》指出：吸引、发展和挽留人才成为诸多挑战中的首要挑战，HR 转型是应对这一挑战的根本性解决方案。从企业关注的热点来看，在 HR 外包领域，目前采用率最高的五项职能为：“社保公积金处理”（90.82%）、“人事档案管理”（85.20%）、“员工福利”（31.63%）、“劳动法律咨询”（30.61%）和“薪资核发”（28.06%）。同时，国际咨询公司——Sourcing Analytics 公司，在报告《人力资源业务流程外包的隐藏利益》中指出，人力资源管理外包不仅能降低薪酬管理的成本，也能推动整个机构内部的变革，且最终带来 HR 交易流程、报表和管理成本的下降。

随着市场竞争的日益激烈，我国中小企业所面临的企业经营环境的不确定性越来越强，信息技术飞速发展，快速度、高质量、低成本以及完善的服务已经成为中小企业生存和发展的关键，因此，中小企业必须从自身的内部条件和外部环境特点出发，致力于自己所擅长的和利润空间更大的业务，将自己不擅长的甚至已成为负担的业务外包出去，这样才能在激烈的市场竞争中取得优势地位。因此，人力资源管理外包对中小企业来说，一方面，可以将人力资源管理从事务性工作中解放出来，专注于人力资源核心业务，从而达到降低成本、增强企业核心竞争力的作用；另一方面，它能改善人力资源服务的质量，提高员工满意

度,从而全面提升中小企业管理水平,帮助中小企业迅速成长,同时人力资源管理外包作为一种新的管理工具,由外包服务商分担部分风险,能增强企业适应外部环境变化的能力,因此中小企业人力资源管理外包已经成了一种必然的发展趋势。

中小企业人力资源管理外包虽然能给企业带来新的机遇,但由于实施外包的企业组合是一个由具有不同核心能力的、以利益为驱动的企业所组成的开放的复杂系统,各成员之间的相互作用及关系具有较大的复杂性,而其相互活动的过程中必然因为伴随着利益而存在着潜在的风险。同时,我国大部分中小企业人力资源管理水平较低,人力资源管理业务外包的发展还处于起步阶段,还没有完全成熟,以及企业内外部环境的不确定性,与外包服务商关系处理的复杂性等原因,使得我国中小企业人力资源管理外包实施过程中必然会存在许多潜在的风险。因此,本书以此为选题,无疑具有十分重要的现实意义。因为一方面,它代表了我国中小企业人力资源管理发展方向;另一方面,通过对中小企业人力资源管理外包中的风险问题进行分析,对于规避和化解中小企业人力资源管理外包风险,提高人力资源管理效能,增强企业的核心竞争力,加快人力资源管理外包在我国的发展,无疑具有十分重要的作用。

在现实中,中小企业人力资源管理外包中的风险问题是一个涉及面广、多层次、多侧面的复杂问题,所以本书在研究这个问题时,是从中小企业人力资源管理外包相关理论入手,在对人力资源管理外包理论与我国中小企业人力资源管理现状分析的基础上,论证中小企业人力资源管理外包的必要性和可行性,并分析了其与大型企业人力资源管理外包的差异;根据人力资源管理外包理论和中小企业的特性,对中小企业人力资源管理外包的实施过程中所潜在的风险进行分析;从风险的识别和成因两方面对中小企业人力资源管理外包的风险进行了系统分析,并通过案例分析进一步论证了中小企业人力资源管理外包中的风险。为了较好地确定不同的外包策略,提高中小企业人力资源管理外包中的可靠性和安全性,更合理地进行风险管理的实施和控制,本书从定性和定量两

个角度介绍了中小企业人力资源管理外包中的风险评估方法，并通过具体实例分析了中小企业人力资源管理外包决策分析的过程。最后，根据中小企业战略性外包关系建立的过程及其潜在的风险，有针对性地提出中小企业在人力资源管理外包过程中每一阶段相应的风险应对策略。

本书的研究是建立在大量文献阅读的基础上，并综合运用了人力资源管理、风险管理等学科的理论，对中小企业人力资源管理业务外包的风险进行了系统研究。值本书付梓之际，首先要感谢写作过程中所参阅论著的作者，他们的真知灼见给予我许多的启迪。本书的写作是一次艰难但有让人受益的尝试和探索，限于笔者水平有限，不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

目 录

第一章 外包理论概述	1
第一节 外包的起源及发展.....	1
第二节 外包的定义.....	3
第三节 外包的类型.....	7
第四节 外包的优势	10
第五节 外包的结构模型	12
第六节 外包发展的动因	13
第七节 外包的条件	15
第八节 外包决策的依据	17
第九节 外包发展的影响	20
第二章 中小企业人力资源管理外包理论概述	23
第一节 中小企业的概念界定及特征	23
第二节 中小企业人力资源管理外包的理论基础	29
第三节 中小企业人力资源管理外包的优势	41
第四节 中小企业人力资源管理外包的动因分析	44
第五节 中小企业人力资源管理外包的模式及选择原则	50
第六节 中小企业人力资源业务外包的内容	53
第三章 中小企业人力资源管理外包现状分析	59
第一节 中小企业人力资源管理现状分析	59

第二节	国内外中小企业人力资源管理外包现状分析	71
第三节	我国中小企业人力资源管理外包的发展历程	78
第四节	中小企业实施人力资源管理外包的必要性和可行性	81
第五节	中小企业与大型企业人力资源管理外包的差异性	86
第四章	中小企业人力资源管理外包中的风险分析	88
第一节	人力资源管理外包风险的研究现状	88
第二节	中小企业人力资源管理外包风险成因分析	90
第三节	中小企业人力资源管理外包的运作流程	95
第四节	中小企业人力资源管理外包中的风险识别与 评估研究.....	100
第五节	人力资源管理外包风险分析案例.....	118
第五章	中小企业人力资源管理外包中的风险评价.....	124
第一节	人力资源管理风险评估方法.....	124
第二节	基于模糊综合评价法的中小企业人力资源管理 外包内容选择.....	135
第三节	人力资源管理外包决策案例分析.....	144
第六章	中小企业人力资源管理外包中的风险控制对策.....	150
第一节	探索阶段的风险控制.....	151
第二节	商议阶段的风险控制.....	159
第三节	转型阶段的风险控制.....	168
第四节	评估阶段的风险控制.....	175
附录	2015 年度中国人力资源管理外包现状调查问卷	179
参考文献		186

第一章 外包理论概述

第一节 外包的起源及发展

一、外包的起源

外包，百度百科给出的定义是“企业动态地配置自身和其他企业的功能和服务，并利用企业外部的资源为企业内部的生产和经营服务”，其对应的英文单词是 Outsourcing。从语源上看，Outsourcing 作为一个英语词语最早出现于 1982 年，然而就外包作为一种组织的运作方式来讲，却有着很长的历史。在“外包”一词出现之前，人们经常使用的词语是转包或分包（Subcontracting），其核心是契约或合同（Contract）。转包一词的历史十分悠久，早在 16—18 世纪，作为现代企业制度的原始形式——对外分活制，就可以看到转包的雏形。1956 年，Day 对转包给出的定义非常接近于现在对外包的定义：转包是“一种零部件或一项服务的采购活动，被采购的零部件与服务通常可以在主发包商自己的设施内实现经济生产，并且主发包商需要向供应商提供可行的详细规则”。然而，在实践中，转包被更多地用于如军事、航空、建筑等行业中。此外，“转包”一词一度也曾作为一种贸易补偿的方式。

二、外包的发展

从外包发展的历史来看，外包大体上经历了以下三个阶段。

1. 外包概念的形成阶段——20 世纪 80 年代初到 90 年代初

20 世纪 70 年代末到 80 年代初，英国发起一股私有化浪潮，而在美国则开始了对大量公用事业、行业进行放松规制（Deregulation）的运动，纵向非一体化（Disintegration）的迅速普及极大地改变了公用事业领域极端纵向一体化的传统结构。从 20 世纪 80 年代中期开始，世界各国企业掀起了一股业务流程重构的浪潮，使企业的组织形式发生了巨大的变化。过去仅以规模来评价一个企业成功与否的观点被代之以企业的营利性和增长性来评价。这一变革使企业的外包活动空前增长。比较典型的案例是柯达公司，1989 年，柯达将自己的信息部门委托给了 IBM 等两家公司。当年柯达面临着计算机设备投资的增加和从自动相机领域撤退等问题，在解决这些问题时，柯达公司选择了外包。柯达与 IBM 的契约为 10 年，合同总额达 10 亿美元。柯达在实行业务外包的同时，将计算机设备出售给 IBM，将信息部门的 350 名员工也转籍到 IBM。此举将柯达信息部门的计算机关联投资减少了 90% 以上，年运营成本也减少了 20%。这一成功的尝试引发了业务外包的高潮。一时间，美国出现了大量的外包现象，企业、医院、学校，甚至政府把整个项目交给专门从事某种业务的企业。在 20 世纪 80 年代后期，外包影响到日本、欧洲，全球外包业务急剧增加，外包成为一股潮流。1993 年，外包研究会（The Outsourcing Institute）在纽约成立，标志着外包战略的理论研究与实践进入了新的阶段。

2. 外包的发展时期——20 世纪 90 年代初到 90 年代中期

从 20 世纪 90 年代初开始，外包越来越普及。1992—1995 年，企业界再次掀起了一次“瘦身”运动和结构调整的高潮，我们称为 20 世纪 80 年代中后期企业重构运动的延续。20 世纪 80 年代的管理实践使 20 世纪 90 年代初的管理理论界空前活跃，如 20 世纪 90 年代初在生产

运作领域的精益生产理论、敏捷制造观点以及以“核心竞争力”为代表的战略管理思想等开始流行，企业界和学术界对一体化的认识逐步深化，外包作为准一体化或反向一体化的一种管理或组织方式越来越受到人们的重视。

3. 外包的普及和流行阶段——20 世纪 90 年代中期以后

外包真正进入黄金发展阶段是 20 世纪 90 年代中期以后，这得益于 IT 行业的迅速发展及其成熟化和细分化，从而使外包作为企业一种管理方式的可操作性大大增强，如 Klepper 和 Jones 对 IT 领域的外包进行了非常详细的程序化论述，并给出了具体的操作文本，使外包纳入如同 ERP 实施一样的项目管理范畴。随着全球竞争加剧，组织结构向着小型化、扁平化甚至虚拟企业的方向发展，以 IT、通信、网络及信息技术为代表的技术进步，新兴行业的兴起和企业对其核心能力的重视，外包开始涉及企业的几乎所有职能，如人力资源、物流、售后服务等。

在理论研究方面，供应链管理思想的成熟及流行使人们对外包的认识又多了一件“武器”。与此同时，由于外包已渗入到社会经济领域的各个方面，人们已不仅仅是单纯从经济管理方面去研究外包，而且是从社会经济发展的各个角度对外包进行全方位的阐释。

第二节 外包的定义

外包在制造业和服务业中的广泛应用，使其概念和含义有许多不同。目前国内学术界，对外包的定义大多是从战略管理的角度进行阐述的，引用较多的定义为：“外包是在企业内部资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的核心资源，而把其他资源借助于外部最优秀的专业化资源予以整合，达到降低成本、提高绩效、提升企业核心竞争力和增强企业对环境应变能力的一种管理模式。”

通过对相关文献的整理，我们发现对于外包的概念，在不同文献中

给出了不同的定义。

1990年,美国学者 Gary Hamel 和 Paraharad 在《企业的核心竞争力》中首次提出了“外包”这一概念:外包是指企业将一些非核心的、次要的或辅助性的功能外包给企业外部的专业服务机构,利用它们的专长和优势来提高企业的整体效率和竞争力,而企业自身则专注于其具有核心竞争力的功能和业务。

Loh 和 Ven Katraman (1992) 则把外包定义为:“外部供应商在涉及用户组织的信息技术基础的物质资源或人力资源方面做出的显著贡献。”

Kotabe (1992) 提出:外包是“由全球独立供应商向跨国公司提供的产品”和“由独立供应商向企业提供零部件和成品的程度”。

美国 Outsourcing Institute (1993) 指出:“外包是一种通过有选择地将一些功能(及其日常管理)转交给第三方供应商来围绕核心能力进行的企业重新设计。”

Altinkemer (1994) 将其定义为:“把一个组织的部分或全部 IT 职能转包给外部供应商的行为,由供应商代表组织利益进行管理。”

Lei 和 Hitt (1995) 定义的外包为:“依赖外部资源制造零部件和其他价值增值活动。”

Willcocksetal (1995) 将业务外包定义为:“为获得预期结果,把组织的部分或全部 IT 和相关服务交给第三方管理。”

Grover (1996) 则认为外包是:“把组织的部分或全部 IT 职能交给外部服务供应商的实践。”

Greaver II (1998) 认为:“外包是一个组织将内部重复发生的活动及决策权通过合同的方式转移给外部供应商的行为。”

Gilley 和 Rasheed (2000) 提出:“外包是从用户到供应商的资产转移,由供应商负责外包业务。”

Heywood (2011) 引用了一个比较完整的定义为:“(外包是)将企业内部的一项或多项业务职能,连同其相关的资产,转移给一个外部供

应商或服务商，由这个供应商或服务商在一段时期内按照一个规定的但受到限制的价格提供特定的服务。”

Adler (2012) 认为，“外包在本质上是供应商在协议期限内以协议价格出租它的技能、知识、技术、服务和人力，来履行客户不再想履行的职能”，“外包提供了潜在的专业化优势”，“广义地说，外包是驱动深化劳动社会分工的一种机制”。

在国内，对于外包的概念有不同的视角，就外包形式而言，外包就是“独立的供应商为企业提供产品或部件的活动”；是“公司将内部可以生产的投入品（有形产品、知识产权、服务等）转变为向外部供应商购买”；是“自己可以生产或提供某种服务，却以合同形式委托第三方公司提供”。从外包目的来看，金辉、杨帆（2001）等学者认为：外包是企业立足自身核心竞争力的基础上，为了达到降低成本、提高生产效率、增强企业市场应变能力、整合和利用外部专业资源目的的一种管理模式。从关注企业的核心竞争力来看，严勇、王康元（1999）提出外包就是“把一些重要但非核心的业务交由外部承包商去承担，而将企业内部生产要素集中于具有竞争优势的核心业务，为顾客提供最大的利益和满足”。戴和忠（2001）认为外包是“企业为把有限的资源集中在能使企业获得绝对优势并能为客户提供独特价值的核心能力上，将内部无法胜任或非优势的业务剥离，转而向外部高效的供应商购买，其理论基础是企业核心能力理论。”陈晓敏（2003）认为，外包通俗地讲就是将企业的非核心竞争优势业务包给其他做得好的专业公司做，企业则集中精力做其核心优势业务。魏秀敏、王乃彦则将外包解释为外部资源利用，即企业在内部资源有限的情况下，将其非核心业务通过合同方式分包给其他企业承担，自己则专注于核心业务发展。这些观点叙述的实质，都是在表述外包业务其实是一种资源整合的有效管理模式，即用最少的投入，充分利用外部最优秀的专业资源，达到降低成本、提高效率、充分发挥核心竞争力的目的，从而增强企业对市场环境的迅速应变能力。王淑云、孟祥茹认为外包是企业充分发展自己核心力的基础

上，整合、利用外部最优秀的专业化资源，从而达到降低成本、提高效率、增加资金运用效率和增强企业对环境的迅速应变能力目的的一种管理模式。

我国工程院院士、著名管理学家汪应洛总结说：业务流程外包是指将经营活动中非核心而又不可缺少的业务流程通过网络系统以市场交易的形式外包给其他组织的行为。它产生的最直接解释是“外部寻求资源”，即把不属于自己核心竞争力的业务外包出去，把自己做不了、做不好或别人做得更好、效率更高的事交给别人做，这是发包商在充分发展自身核心竞争力的基础上，整合与利用外部优秀的专业化资源，达到降低成本、提高生产效率和增强发包商竞争适应能力目的的一种管理模式。可见，对外包的定义并没有一个定论，表述也不尽相同，但其基本本质是一样的，即都是指专注核心业务，寻找非核心业务的运行方式。

从上述各个定义中可以看出外包有以下基本特征：外包的内容是可以整合在企业内部的；外包不仅涉及相关的资源转移，而且涉及相关的管理职能的重新定位；外包活动的内容是重复性的，外包活动双方的合作不是一次性的购买关系；外包的形式介于完全自制（或完全一体化）及完全外购之间，而外包形式的选择或企业与供应商之间关系的密切程度取决于外包的内容对企业的重要性及在企业发展过程中的地位和贡献。于是，我们可以将外包概括为：“外包是企业进行业务重构，将可以整合在企业内部的某些业务职能或流程的部分或全部，连同其相关的资源（包括人员）及管理职能，按照一定的合作方式转移给外部产品或服务提供商，由产品或服务提供商按照规定的价格和水平提供相应的产品或服务。”目前，理论界普遍接受的外包（Outsourcing）的定义是：“在企业内部资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的核心资源，而把其他资源借助于外部最优秀的专业化资源予以整合，达到降低成本、提高绩效、提升企业核心竞争力和增强企业对环境应变能力目的的一种管理模式。”

第三节 外包的类型

关于外包的形式有多种划分方式。Quinn 根据对外包的灵活性和控制程度的不同需要将外包划分为七种方式，即完全所有权、部分所有权、联合开发、预先保留、长期合同、买入期权和短期合同。从组织形式上讲，外包的形式有单纯的工作或流程外包、战略联盟、企业网络及虚拟企业等。按照被外包的业务对象的不同，即按照外包的内容可将外包划分为生产外包、销售外包、研发外包、人力资源管理外包、物流外包、客户关系管理外包和财务管理外包。

一、生产外包

生产外包是最初、最基本的一种外包形式。它是将一些传统上由企业内部人员负责的非核心业务或加工方式外包给专业的、高效的服务提供商，以充分利用公司外部最优秀的专业化资源，从而降低成本、提高效率、增强自身竞争力的一种管理策略。生产外包结束了自给自足的组织模式，把非核心技术工艺的大部分外包给别人，而在核心技术上区别于竞争对手，这已成为全球成功企业的共同做法。

生产外包往往是基于成本的考虑，其外包可能是跨地区到那些劳动力成本较低的地区，或者是外包专业的生产厂商依靠生产效率来降低成本。例如，作为全球最大的运动鞋品牌商——Nike，一直将其主要的精力放在产品的设计和品牌的运营上，而把自己并不擅长的生产环节外包给世界各地的生产厂商。

二、销售外包

销售外包是指突破企业自身的行政界限，扩大企业营销资源的优化配置范围，借用外力，加速自身发展的一种营销形式，也是一种对市场需求做出快速反应，迅速占领市场的新的营销模式。

销售外包是对传统的 4P (Product、Price、Place、Promotion) 营销模式的变革。在销售外包状况下运行的营销活动,企业虽然仍有产品与服务、价格制定、渠道管理和促销策略等营销职能,但不一定完全具备有相应职能的组织。企业只保留最关键的营销职能,而其他职能则用各种合适的方式将其外部化、虚拟化。销售外包的目的在于整合、聚变出超出企业原来自身营销力量的竞争优势。根据承包方式不同,可分为销售代理、特许经营、网络营销三种形式。

三、研发外包

研发外包是指企业将本来应属于自己投入大量资源的研究和开发工作交给外部在此研发领域更加专业的企业、科研组织或学校去完成。选择合适的外包研发伙伴,可以使企业赢得高水平的技术、经验和设备。十几年前,当世界上大多数国家达成协议停止生产氟利昂后,为了能够找到最优途径生产氟利昂替代品,杜邦公司将任务外包给 20 多个组织,包括学术机构、思想库和私人公司,并且取得了极大的成功。如果没有时间或财力从内部获得专门技术或设备,那么外包研究与开发项目对许多公司来说是一个绝佳方式。

四、人力资源管理外包

人力资源管理外包即将企业人力资源管理方面的职能工作,如员工招聘、培训等方面业务全部或部分外包给专业人力资源管理服务机构。人力资源管理外包发展迅速,已渗透到了企业各项人力资源管理职能工作,包括人力资源规划、制度设计与创新、流程整合、员工满意度调查、薪酬调查及方案设计、培训工作、员工关系等方面。

五、物流外包

物流外包一般叫做第三方物流,也称为合同物流、契约物流、物流联盟或物流外部化,其实质就是物流经营者借助现代信息技术,在约定