

中小企业人力资源外包管理的优化研究

刘海娣,张元媛

(中国人民大学,北京 100014)

摘要:随着社会主义市场经济的发展,社会分工越来越细化,为了提高工作效率,降低企业经营成本,优化组织内部经营管理水平,外包的模式得以产生和发展起来。人力资源作为企业中非常重要的因素,人力资源外包管理已逐渐成为企业为适应市场需求做出的一个调整和变化。本文以人力资源外包管理理论为基础,分析了中小企业实行人力资源外包管理的重要性,以及企业在实践过程中的风险因素,并提出了风险管控措施。

关键词:人力资源外包;风险控制;优化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.11.106

1 引言

在经济发展的初期,就已经出现了社会大分工,外包随着社会大分工的出现开始萌芽。随着社会经济的发展,市场经济环境也在不断变化,与此同时企业组织形式也发生较大的变化。企业的发展与市场是紧密相连的,而人力资源管理是服务于企业发展的,为了适应市场的发展和需求,企业对内部组织构造、人力资源管理方式等逐渐进行调整和变化。人力资源外包管理已逐渐成为企业为适应市场需求做出的人力资源管理方面地一个调整和变化。目前,全球很多的大企业积极利用外部资源,提高自身的发展竞争力,如戴尔、通用、福特等都在运用外包的经营模式。为了适应市场的需要,并在激烈的市场竞争中处于不败之地,中小企业同样也可通过采取人力资源外包管理的方式降低公司经营成本,提高工作效率。

2 人力资源外包管理概述及基础理论

人力资源管理的内容主要有人力资源规划、人才的招募与配置、培训与发展、制定绩效考核监督等方案机制、薪酬管理和劳动关系处理等方面的职能内容。人力资源作为一项特殊的资源,又可以进行开发利用,由此而产生并具有一定的可量化性和可测量性的经济价值。而企业或组织的人力资源方面的外包,一般是指企业或组织将组织中可以交给非内部编制人员完成的事情交给外部机构来完成,并对这一过程进行监督,对结果进行检验核查。外包是一个较为典型的社会分工和市场经济发展的结果。随着社会经济的发展,社会分工越来越明细化,外包的形式越来越多样化和复杂化,人力资源外包管理的采用也越来越普遍。

研究表明,企业人力资源外包管理归纳起来大概可分为三种,一种是企业将其对绩效、关键风险、战略目标无影响或影响不大的、自己不会做或不擅长做、或自己做成本收益率不高的工作通过交易的方式交给做得好、擅长做的外部服务专家负责完成。第二种是主要为了节约企业成本,将原本在企业内部进行的某些活动的筹备、施

行和后续管理等事务移交给第三方来处理,比如企业可以把不经常发生的业务外包,可一定程度上减少用工成本和学习成本。第三种是为了靠近或实现企业战略目标,通过外包方式,更快更好地实现企业近期或远期的经营目标。

人力资源外包管理是企业内部的生产和经营服务,以达到降低企业成本、提高效率、提升内部经营管理水平的内部管理模式。希望通过这种方式加强内部管理,优化工作效果,降低风险等。是指把企业人力资源规划、薪酬福利、人事关系、技能培训、人员招聘等职能外包给外部的服务商来负责经营管理。从对人员和劳动力的管理配置内容来说,企业对人员的配置可划分为人员事务型和人员职能管理型。在某些国有资本占控制地位的企业中,人事事务仍归属于人力资源管理部门负责履行。人事事务主要有员工档案管理、保险等的缴存、证件办理、组织体检等日常活动、离退休职工手续办理等基础性工作。在普遍的研究中一般认为人力资源管理的工作主要有:对企业或组织的人力资源计划,根据计划有的放矢地招聘相应的人才,招聘后根据实际工作需要让其对应学习相关理论和操作知识,具备一定条件并符合工作岗位要求后,在实际工作中对其进行必要的管理考核,并给其匹配发放对应的劳动报酬,对有进一步发展要求的员工,进行再教育再规划。一般情况下企业绩效考核和薪酬福利不会轻易外包,这涉及企业一些核心和不便于对外公布或泄露的商业秘密,目前人力资源外包管理的项目通常有员工技能培训、人员招聘、人事关系日常事务处理等方面。

在过往文献和相关研究中,国内外许多学者和研究机构对人力资源外包管理提出了多种理论,此处简要介绍一下其中重要的几种人力资源外包管理理论。

比较优势理论,也称为比较成本理论,认为生产技术的相对差别产生了成本的相对差别,直接引起了国际贸易的出现。根据并遵循“两利相权取其重,两弊相衡取其

轻”的原则,每个国家一般情况下都会发挥自己的优势特长着重生产出口具有比较优势的商品和服务,对于自身来说具有比较劣势即不具有比较优势的商品则采取进口的方式来获得。在两家企业之间,劳动生产率的差距并不是在任何产品上都是相等的。每个企业都应集中生产或销售具有比较优势的产品,购入具有比较劣势的产品,双方均可节省劳动力,获得专业化分工提高劳动生产率的好处。

风险管理理论,风险是客观存在的,为了降低或有效规避风险带来的不利结果,通过采用人力资源外包管理的方式,可以一定程度实现风险的转移、化解、分散和规避。

核心竞争力理论,认为企业是一个有核心产品、核心技术的整体,核心产品和核心技术是企业处于竞争优势的重要因素之一。企业通过选取外包的方式,将企业的非核心业务交给外包服务机构完成,企业则集中资源和力量发展和增强自身的核心产品和核心技术竞争优势。

3 中小企业人力资源外包管理的必要性和影响因素

人力资源外包管理的必要性是指对企业来说,什么时候、什么条件和环境下具备采用人力资源外包管理的必要性。

一是社会化发展的需要。最近十年来人力资源外包管理市场发展越来越快速,外包规模也越来越壮大。在竞争激烈的市场大环境中,中小企业得以生存并发展一般需要具备一定的内部资源或实力,和能够在市场上找到合适的发展机遇或空间。因此一般情况下,促使一个企业发生变革的原因主要有两方面:第一是组织内部需求,第二是企业外部市场环境的变化。企业内部管理包含人力资源管理业务,企业将人力资源管理职能进行外包,也是属于企业内部管理的一种变革,推动这种变革的动因来自组织的内部需求和外部市场环境的变化。

二是提高中小企业人力资源管理能力的需要。许多中小企业存在工作激励机制不够健全、人力资源管理理念和方法不够先进等问题,人力资源管理的工作大多还停留在人事事务等烦琐的非核心性工作上,若将人力资源管理部分琐碎非核心的工作通过外包方式处理,可以实现内部机构精简,有助于企业人力资源管理战略作用的充分发挥和体现。

三是中小企业发展和转型中人力资源管理职能转变的需要。随着市场竞争越来越激烈,归根结底还是对人才的竞争,所以中小企业想要在激烈的竞争中取得一定优势,需要转变其人力资源管理的职能和工作重心,人力资源管理向战略型转变,聚焦公司的核心战略,为公司的战略管理提供人力资源管理支撑。通过人力资源外包管理,可以让企业管理者从烦琐的人事事务等非核心的工作摆脱出来,可以带来较为先进的管理理念,也可以提供较科学的方式,提高公司工作效率,增强公司的市场竞争力。

虽然人力资源外包管理是中小企业发展的重要举措,但对企业来说也不能盲目实施和改革,而是需要对各种因素都加以谨慎考虑,下文列举了企业人力资源外包的一些影响因素。

一是人力资源外包管理成本。人力资源成本占企业成本的比重越来越大,是企业中的一项重要成本,企业中的管理成本也属于人力成本的一种。企业成本控制策略中控制企业人力成本显得更加重要。然而对企业管理费用的大幅消减会影响到员工的工作积极性和归属感,进而会影响到企业的经营发展和稳定性。因此选择人力资源外包管理就成为企业控制成本、节约成本的一种较好的管理模式。通过人力资源外包,可以使人力成本有效降低。我国沿海经济较发达地区的很多企业通常会将员工的养老保险、失业保险、住房公积金等方面的人力资源管理事务通过外包的方式,交给专业的外包公司进行处理,这样就可以有效地降低企业的用人成本。因此企业成本控制的要求也是推动人力资源外包管理的一个重要因素。

二是外部环境因素。影响企业人力资源外包管理的外部因素有政策法规、经济环境、社会环境和技术水平等因素。

三是人力资源外包管理的风险因素。由于存在信息不对称等情况,企业人力资源外包管理过程中存在商业秘密信息泄露的风险、供应商选择风险、企业文化冲突及合同风险等。

4 人力资源外包管理的风险及防控策略

目前,中小企业内部在人力资源外包管理主要存在以下几个方面的风险问题,一是缺乏先进的战略管理理念,人力资源管理部门还疲于人事事务等一些杂事小事的处理。二是对人力资源外包管理的认识不够,对人力资源外包管理的认识还只是停留在比较简单初级的阶段,甚至有的认为人力资源外包会损害公司内部员工的利益和带来不安全性,抵制人力资源外包管理。在对某小型企业人力资源外包管理的调查中,有近48%的员工认为仅仅是劳务派遣,有24%的员工认为是员工培训、拓展训练之类,有6%的员工认为是员工档案管理,有5%的员工认为不清楚,有17%的员工认为是其他。三是对人力资源外包管理风险管理重视程度不够,风险管理贯穿人力资源外包管理的整个流程,从开始的调研数据信息的真实性、全面性和针对性等,到外包政策的决策方案的制定和实施管理,再到最后的退出或重新选择。公司风险意识的强弱对外包风险有着直接影响,风险管理意识是指员工风险意识和管理者的风险管理意识,特别是管理层的风险管理意识对外包行为风险有较为关键的影响。

除了企业内部的危险,外部危险也不容忽视。市场竞争最重要的还是人才的竞争,因此探索人力资源外包管理,提高人力资源管理工作效率,降低成本,提高管理水

平,充分发挥人力资源管理水平和作用对企业经营发展尤为重要。就我国中小企业人力资源外包管理现状,未来该业务的主要发展趋势有以下几点:一是外包方式更加灵活多样,二是外包内容更加专业和细化,三是外包的战略性更加突出,四是外包风险体系更加完善,外包风险防控能力进一步提高。

人力资源外包管理风险产生的主观原因主要是指来源于外包中各主体方的主观因素。主要体现在沟通、风险意识等方面。施行人力资源外包管理,沟通是一项至关重要的活动,沟通包括公司内部管理者与员工的沟通,也包括公司与外部服务机构的沟通。人力资源外包管理对公司内部来说是一项比较重要的决策,涉及工作岗位甚至绩效的变动,因此公司在准备外包环节应该做好与员工的沟通,通过与员工沟通,可以及时真实地了解到员工对外包的认识和看法。如果正确可以采纳,如果有误解可以及时进行解释说明,同时也可以更广泛贴近实际地收集一些建议或意见,通过与员工充分沟通,可以让员工感受到组织的关心和重视,有利于得到更多的支持,有利于外包工作的开展和取得预期目标。

对于企业人力资源外包管理的风险防控策略,也可以从外部风险和内部风险的角度进行分析。对于外部风险,一方面,应促进人力资源外包管理市场机制的建立健全,活跃人力资源外包管理市场,使人力资源外包管理市场信息公开透明,提高人力资源外包管理整体水平;另一方面,政府和相关职能部门应加快法律法规等规章制度的建立完善,加强对外包行业的监督惩罚力度,为人力资源外包管理的顺利开展提供强有力的保障。针对内部风险因素,总体上来说应加强企业内部管理,做好风险意识的培养和熏陶。其中重要的一步是需要领导管理层重视,再结合企业具体情况提出风险防控措施,建立完整严格的内部控制制度。首先,要认真做好调研,充分了解人力资源外包管理的必要性和重要性,以及外包的动机,通过外包将要达到或实现的目标,根据这些因素认真拟定一份人力资源外包管理的方案。其次,需要制定严格的内部管理规章制度,一方面是对内部实际执行外包工作人员的管理,另一方面是严格外包项目的审核,严格外包服务机构准入合作管理及持续跟进外包执行标准及质量。总体管控要求是统一管理、分层授权、分类管理、分工协作、全程管控。本文对部分重要风险因素提出了一些切实可行的具体防控措施,详述如下:

对于公司内部风险意识不足的问题,可以从意识文化方面入手,强化风险防控意识的培养和教育,加强风险管理意识的相关培训,规范流程,加大因违规和忽视风险导致失败或未完成预期目标的惩罚力度。加强风险文化的熏陶,强化风险的重要性,领导管理层带头重视风险管理控制,加大对风险管理控制的考核标准,实行严格公平、奖惩分明的管理制度。

对于人力资源外包管理动机风险的防范,可以明确公司人力资源外包管理目标和具体标准,严格规定外包内容和外包计划。实行年度外包计划,年度外包计划是外包实施的前提和依据。未纳入年度外包计划的原则上不得在当年实施外包,外包内容实行目录管理,业务外包目录统一制定。各部门应在目录内开展外包活动,以目录内容为依据实施外包分类管理,目录清单外的事项原则上不得外包。此外,在制定外包基本目录时须同时满足以下条件:外包市场已较为成熟且实施较为普遍,并有符合要求的外包服务商。人力资源或专业技术能力已不能满足自营要求。实现外包有利于降低成本或提高效率,风险可控等。实行外包的基本流程为提出外包需求、对需求的可行性和合规性进行分析并初步拟定方案,有关部门对方案进行初步审核、多部门审议方案、选择外包商、签订合同、实行外包。企业应该通过明确企业整体战略目标,围绕企业自身发生的风险实际情况,再采用先进科学的风险管理工具,制定一个科学全面的风险预警机制,设定一个合理的风险监控标准。此外,制定一份全面完整的风险应急预案对保证风险管理活动有效进行是非常重要的一项风险管理措施。

针对外包商的选择风险,可以加强内部对外包准入的管理。企业应加强对外包服务商的准入管理,其对外包商的准入可实行审批准入制管理,并制订一定的准入标准和条件。外包事项符合内部管理要求,经内部审批同意后,对已准入的外包服务商进行统一招标,择优选择合作。对拟选定服务商进行严格调查。包括其主体资格的合法合规性、经营年限、经营经验、社会评价、信用状况等。

5 结束语

人力资源的管理是服务于企业发展的,由于市场竞争的日益激烈,为了适应市场的发展和需求,对内部人力资源管理方式必须进行调整和变化,尤其对中小企业而言。本文通过对企业人力资源外包管理的理论研究,分析了中小企业实行人力资源外包管理的必要性和风险,以期对中小企业的实践提供参考,对是否选择外包以及在外包过程应重点关注哪些风险,并采取哪些风险管控措施方面,希望能够起到一定的借鉴作用。

参考文献

- [1]朱文慧.企业人力资源外包风险及对策[J].合作经济与科技,2022(06):128-129.
- [2]张芬.合理规避人力资源外包风险[J].人力资源,2022(02):88-89.
- [3]唐贵瑶,陈志军.集团公司人力资源管理[M].中国人民大学出版社,2021.

作者简介:刘海娣(1984-),女,汉族,北京人,本科,高级人力资源管理师,研究方向:人力资源;张元媛(1989-),女,汉族,北京人,本科,主要从事:幼儿园工作。