

HR外包后，人力资源部如何实现角色转变  
人力资源师考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/644/2021\\_2022\\_HR\\_E5\\_A4\\_96\\_E5\\_8C\\_85\\_E5\\_90\\_c37\\_644691.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022_HR_E5_A4_96_E5_8C_85_E5_90_c37_644691.htm)

随着各种专业性的HRM顾问公司和外包服务公司的大量涌现并日益完善，我国的HRM外包实践正在蓬勃发展。当将一些作业性、行政性事务外包出去后，一些人力资源工作者提出了这样一个问题：HRM外包后，人力资源部做什么？HRM外包的发展实际上也是伴随着人力资源部门功能定位的转变及人力资源工作人员职业角色的改变而进行的。从这个意义上来说，在HRM外包以后，人力资源部及其工作人员应重新界定自己的角色。根据国内外成功企业的实践经验，人力资源部及其工作人员应在企业发展中着力发挥以下两种作用。第一，企业发展的战略伙伴。HR们发现，除非他们及时更新角色意识，提升战略思维能力，否则，他们在企业高层会议桌前的“话语权”会越来越少。因此，外包后，HR们应使自己逐渐成为企业CEO和部门经理的事业伙伴，将HRM战略与企业的发展战略捆绑在一起，实现HRM战略与公司战略的“联盟”。（1）推动组织变革。在竞争环境和客户需求不断变化的今天，组织与管理的变革是企业唯一的选择。作为HR，应站在企业发展的前沿，不断地塑造企业的结构、流程和文化，提高组织变革的能力，以此保持与企业整体战略意图同步。在组织变革的过程中，人力资源部门应该扮演好以下六种角色：战略伙伴，企业组织变革的参与者，提供相关解决方案。领导者，需要根据组织变革的状况改善现有的组织架构和实现创新。推动者，参与变革和创新工作过程中的人力资源管理。在领导

者和推动者的角色里，人力资源部需要有前瞻性的活动，而不是由公司告诉自己（人力资源部）如何去做，自己应该事先明白，为了这样的一个变革，自己需要准备些什么东西，自己该做什么样的调整。

协调者，员工的需求是无止境的，而公司可以提供的条件其实是有限的。作为一个协调者，只有了解员工的需求，才能更好地完成组织变革任务，在完成企业目标的前提下最大限度地满足员工的要求。

经理人，保持和改善已有的制度和机制，作为组织变革的指导性文件，推动变革的有序进行。

专家/顾问，为企业及员工切脉看病。通过对组织的分析，通过员工满意度调查，了解到组织的问题与员工的要求，同时做好深度沟通，帮他们解决各种问题，从而有助于组织变革的顺利进行。

（2）努力构建学习型组织。一个组织必须拥有快速学习和创新的能力，在知识经济社会，这种能力已成为企业唯一持久的竞争优势。彼德·圣吉认为，学习型组织应是这样一种组织：“在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思维方式，全力实现共同的抱负，以及不断地一起探讨如何共同学习和共同创新。”人力资源部应在构建学习型组织上，发挥主导性作用，持续地推进企业的知识创新和管理创新。

（3）做好高价值和独特性的HRM活动。既然外包出去的是作业性、行政性的工作，留下的工作大都是具有独特价值的。如企业人力资源短期和长期规划、员工职业发展管理、企业文化建设等。这些正是人力资源部作为企业战略伙伴的工作体现。在摆脱行政事务的困扰后，人力资源部可将更多的精力放在这些工作上。尤其是在知识经济条件下，员工在企业中的地位越来越重要，

满足员工工作生活质量的要求将成为人力资源开发管理的核心目标之一。员工不仅希望得到公平、合理的充足报酬，对得到发展自我的机会和条件也提出了更高的要求。人力资源部必须对员工职业发展管理做更多的思考。第二，企业HRM外包活动的监管者。在HRM外包项目正式启动后，不要寄期望于一切都会按照事先签订的合同和进度表进行，为有效地实施HRM外包活动，减少或降低风险，企业应当成立一个以人力资源部为基础的HRM外包管理委员会，并做好以下这些工作：（1）加强与外包商及内部员工沟通。沟通是使HRM外包项目取得成功的至关重要的因素之一。沟通中应注意以下几个问题：一是加强与外包商的沟通。外包商会向企业派出服务代表人员和现场工作人员。与这些人员进行沟通可使他们尽快适应企业的办公环境和氛围，更快地投入到服务工作中去。二是加强与内部员工的沟通。外包意味着变革，员工对变革总会有意无意地保持着一种警惕且排斥的心态，员工对变革的排斥多产生于对未来的迷惘，而当他们清楚地了解HRM外包将发生什么、为什么要发生、怎样发生、结果如何时就会欣然地接受这些安排。与员工进行沟通可以缓解员工由变革滋生的紧张情绪。三是沟通应经常化和制度化。为增进信任，实现合作，在外包过程中企业需花费大量的时间来帮助和辅导外包商，以增进外包商对企业管理理念、价值观、HRM业务流程等各方面的了解，来制定出并有效实施适合本企业的服务方案。企业与外包商的沟通不仅仅是在合作开始时，也不仅仅是在合作结束时，而应是贯穿于外包合作的全过程，需要持续不断地进行。同时，为保障沟通有效地进行，需要合作双方建立起全程沟通的机制，对沟通的方式

、沟通的事宜和沟通的原则等作出安排。（2）参与外包商的服务提供过程。为提高信息理解的正确性和HRM外包服务工作评价的有效性，最好在外包的职能领域内保留相应的经验丰富的人力资源工作人员，这些工作人员可以负责监控外包商的服务质量，并且在外包合作中，这些工作人员可通过HRM系统把与企业有关的知识、信息整理和记录下来，转化成企业自己的知识。这样就不会出现因某个外包商一走就把整个企业的一半带走的局面，使企业的知识不会因外包商的变动而流失。一旦外包失败，他们仍然熟悉公司的HRM现状并可组织内部重建或转包其他公司。（3）对外包商的财务状况和安全状况进行监控。为了解外包商在服务期内财务方面的状况和确保企业商业秘密的安全。企业应定期评估外包商的财务状况，评估外包商信息系统和控制系统的安全性、完整性和保密性，审查外包商的业务能力以及应急计划措施，密切注视外包商内部与企业HRM外包项目合作的关键服务人员的变化。（4）建立风险预警机制。外包企业需要根据监控外包商工作绩效的监控指标，每月按外包工作进度表和目标要求对外包商工作绩效进行评分，外包商工作绩效完全符合公司要求为5分，良好为4分，基本符合为3分，不符合为2分，小于2分为很差。若外包商连续三个月被评3分或连续两个月评2分抑或有一次小于2分、一年内共有5次得3分以下，都应视为存在服务质量低下的风险并启动“警报”，在“警报”响起的一刻，企业必须及时与外包商进行沟通，探讨有效提高服务质量的方式并按协议规定给予外包商相应的惩罚。（5）督促并配合外包商对工作流程和方法进行持续创新。企业将一些HRM职能外包出去后，因依赖外包商提供的

服务而面临着丧失自主创新机会的风险。在这种情况下，企业应当随时关注效率低下和员工不满意的环节，并及时向外包商反映，共同探讨新的工作方法，协助外包商改进工作流程、提高服务水平。此外，双方在合作过程中应实施反馈修正机制和动态目标管理，根据企业预设外包目标的变动，不断地整合、重构内外部的优势资源与能力，调整HRM外包方案。（6）对HRM外包商工作进行整体评估验收。整体评估验收后，对外包结果基本达到预期要求的外包商，且拟进行长期外包的企业来说，应将外包活动的评估结果及时反馈给外包商，针对外包结果与预期目标之间的差异，分析原因，提出双方改进外包效果应采取的可行性措施，以便外包商在今后的外包活动中进一步改进和提高。只有这样，HRM外包活动效果才会越来越理想。对于因外包商的原因而导致HRM外包活动非正常结束的情况，企业应采取补救措施，将损失降低到最低程度。补救措施一般包括两个方面：一是与外包商进行交涉，力争恢复外包活动，在交涉无效的情况下，要运用法律武器来维护自己的正当权益。二是对员工和客户进行必要的解释，让他们了解外包终止的真正原因，消除由此带来的员工的紧张感和社会公众对企业形象的低估。毫无疑问，外包已成为人力资源管理领域最引人瞩目的发展趋势之一！由于组织希望达到显著的成本节约、效率提升、价值创造的增加，越来越多的事务性工作开始剥离组织内HR的工作安排表。那么，在外包之后，HR如何通过努力，以获得有效影响公司各层人员的技巧和经验，日益接近企业的战略圆桌核心？这无疑是一个巨大的挑战，同时，机会仍然很多。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

