

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 成都建新机械制造有限公司人力资源
外包策略的优化研究

研究生姓名: 史云龙

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022.09.30

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 史云龙 签字日期： 2022.12.16

导师签名： 荆炜 签字日期： 2022.12.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 史云龙 签字日期： 2022.12.16

导师签名： 荆炜 签字日期： 2022.12.16

**Optimization of human resource
outsourcing strategy of Chengdu Jianxin
Machinery Manufacturing Co., Ltd**

Candidate: Shi Yunlong

Supervisor:Jing Wei

摘 要

近年来企业面临的经营环境更加复杂多变，如何有效提高核心竞争力，对企业实现长期持续发展十分关键。企业的资源是有限的，只有优化资源配置，集中资源与精力在最擅长的领域，才有助于企业形成核心竞争力。中小企业通过实施人力资源外包策略，实现对企业资源的优化配置，但在实施人力资源外包策略的过程中也面临诸多问题。本文旨在深入探究案例企业人力资源外包存在的问题和成因，并提出有针对性的对策建议。

本文充分借鉴已有理论与文献研究，结合建新机械公司的人力资源外包现状，通过问卷调研分析和深度访谈的形式，深入探究人力资源外包策略存在的问题：一是前期准备阶段，存在外包需求分析不到位、人力资源外包内容不合理、外包服务商选择不合理等问题；二是中期决策阶段，存在公司内部未设置外包领导服务小组、与外包服务商未建立良好的合作关系等问题；三是全面实施管理阶段，存在对外包服务商评估不到位、缺乏人力资源管理部门的支持等问题。并进一步结合问卷与深度访谈结果，归纳总结人力资源外包策略存在问题的成因：一是信息不对称，二是与外包服务商之间缺乏充分有效的沟通，三是未得到外包员工认可与支持。

最后，提出人力资源外包策略的优化方案与实施保障，优化方案中明确了优化的原则与目的，具体的优化策略包括：前期准备阶段，做好外包需求的调研分析、确定人力资源外包内容、选择较优秀外包服务商等；实施阶段，成立外包工作领导小组、签订外包服务协议；管理阶段，做好对外包服务商绩效的评估、加强与外包服务商的合作关系、转变人力资源部门的职能等。并进一步从内部组织管理、提高对外部环境的认知、加强外包阶段风险控制等多个维度，提出具体的实施保障。

关键词： 人力资源外包 核心竞争理论 优化策略

Abstract

In recent years, the business environment faced by enterprises is more complex and changeable. How to effectively improve the core competitiveness is the key to the long-term sustainable development of enterprises. The resources of an enterprise are limited. Only by optimizing the allocation of resources and concentrating resources and energy on the field that they are best at, can an enterprise form its core competitiveness. Small and medium-sized enterprises realize the optimal allocation of enterprise resources through the implementation of human resource outsourcing strategy, but they also face many problems in the process of implementing the human resource outsourcing strategy. This paper aims to deeply explore the problems and causes of human resource outsourcing in case enterprises, and put forward targeted optimization strategies.

Fully drawing theory and literature research, this paper combines the new machinery company human resources outsourcing status quo, through the form of questionnaire survey analysis and in-depth interviews, further explore the problems existing in the human resources outsourcing strategies, one is the preparation stage, the existing outsourcing requirements analysis does not reach the designated position, unreasonable content of human resources outsourcing, outsourcing service provider selection problems such as unreasonable; Second, in the

mid-term decision-making stage, there are problems such as the failure to set up outsourcing leading service group inside the company and the failure to establish a good cooperative relationship with outsourcing service providers. Third, in the stage of comprehensive implementation management, there are problems such as inadequate evaluation of outsourcing service providers and lack of support from human resource management departments. Furthermore, based on the results of questionnaire and in-depth interview, this paper summarizes the causes of problems in human resource outsourcing strategy: information asymmetry; lack of adequate and effective communication with outsourcing service providers; and lack of recognition and support from outsourcing employees.

Finally, the optimization scheme and implementation guarantee of human resource outsourcing strategy are proposed. The principle and purpose of optimization are clearly defined in the optimization scheme. The specific optimization strategies include: in the preliminary preparation stage, do a good job of research and analysis of outsourcing needs, determine the content of human resource outsourcing, and select the optimal outsourcing service provider; In the implementation stage, set up outsourcing work leading group and sign outsourcing service agreement; In the management stage, evaluate the performance of outsourcing service providers, strengthen the cooperative relationship

with outsourcing service providers, and transform the functions of human resources department. And further from the internal organization and management, improve the awareness of the external environment, strengthen the outsourcing stage risk control and other dimensions, put forward specific implementation guarantees.

Keywords: Human resource outsourcing; Core competition theory; Optimization strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 国外研究现状	3
1.3.2 国内研究现状	6
1.3.3 研究评述	9
1.4 研究的内容和方法	9
1.4.1 研究内容	9
1.4.2 研究方法	10
2 相关概念与理论基础	12
2.1 相关概念	12
2.1.1 外包	12
2.1.2 人力资源外包	13
2.2 相关理论	13
2.2.1 委托代理理论	13
2.2.2 核心竞争力理论	14
3 公司基本情况和人力资源外包现状	16
3.1 公司基本情况介绍	16
3.1.1 企业概况	16
3.1.2 人力资源管理情况	16
3.2 公司人力资源外包现状	17
3.2.1 员工招聘与选拔的外包情况	17
3.2.2 企业人力资源管理职能外包效果	19
4 建新机械公司人力资源外包策略问题及成因分析	21
4.1 调研的设计和实施	21
4.1.1 问卷与访谈提纲设计	21
4.1.2 问卷与访谈实施计划	21
4.1.3 公司人力资源外包调研结果	24
4.2 公司人力资源外包策略存在的问题	31
4.2.1 外包准备阶段问题	31
4.2.2 外包实施阶段问题	33
4.2.3 外包管理阶段问题	35

4.3 人力资源外包策略问题的原因	36
4.3.1 存在外包信息不对称问题	36
4.3.2 与外包服务商缺乏沟通	36
4.3.3 未获得外包员工认可与支持	37
5 公司人力资源外包策略优化方案及实施保障	38
5.1 公司人力资源外包优化目标及原则	38
5.1.1 人力资源外包优化目标	38
5.1.2 人力资源外包优化原则	39
5.2 人力资源外包优化方案	40
5.2.1 人力资源外包主要步骤	40
5.2.2 外包准备阶段策略	41
5.2.3 外包实施阶段策略	45
5.2.4 外包管理阶段的策略	46
5.3 公司人力资源外包优化策略实施保障	48
5.3.1 内部组织管理保障	49
5.3.2 提高对外部环境的认识	49
5.3.3 加强外包阶段风险控制	50
6 研究结论与展望	53
6.1 研究结论	53
6.2 不足与展望	54
参考文献	55
附录 《建新机械公司人力资源外包策略实施情况调研问卷》	58
附录 访谈提纲	60
后 记	61

1 绪论

1.1 研究背景

目前,中小企业为我国市场经济发展的主力军,但随着我国全球化市场的经济转型,企业产品更新换代加速,导致产品生命周期缩短,企业面临着更加残酷的市场竞争。在这种背景下,许多企业开始内部改革,内部转型。其目的就是为了节约各项成本,使得资金更多的投入到研发和销售当中。在企业各项成本中,人力资源成本占比较大,这也就使得人力资源改革成为企业转型的重中之重。这时人力资源外包公司应运而生,它的出现就是为企业提供专业的人力资源服务,减少企业在人力资源管理中的成本投入。在当下,人力资源外包已成为企业压缩人力资源管理成本,补充人力资源的一种重要手段,是社会高速发展和专业分工细化的体现。可以优化企业内部资源、整合外部资源,是企业培植竞争优势、降低企业运行成本的革命性创新。使得企业在节约运营成本的基础上,可以进行精简人员,增强实力,越来越多的企业开始使用人力资源外包,然而,人力资源外包不仅仅是单纯的业务移交,而是一项系统性工程的工作,较为繁杂,给企业所带来的问题也是前所未有的。

成都建新公司成立于 2009 年,公司于 2011 年开始将部分员工招聘工作外包出去,随后于 2015 年将部分员工培训工作外包出去,通过实施人力资源外包策略,将一些事务性的岗位的员工招聘工作外包出去,实现资源的优选配置,降低建新机械公司的人力资源管理成本,借助第三方提供的专业的人力资源管理服务,提高对人力资源的管理水平,但实际上,在实施人力资源外包策略的过程中,建新机械公司存在诸多问题,即在前期准备、中期决策以及全面管理与实施等阶段,均存在不足之处。因此,本文以建新机械公司为例,通过问卷调研、深度访谈等方式,调研并全面分析建新机械公司人力资源外包策略在前期准确、中期实施以及全面实施阶段存在的问题,并提出相应的优化策略与实施保障,促进建新机械人力资源外包策略的不断优化与完善。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本文的研究目的是站在企业人力资源外包的角度,通过对国内外的理论研究和文献研究的阐述,从理论和实际上增强企业人力资源外包的风险意识,并针对外包过程中出现的风险提出有效的解决对策,为企业的人力资源管理工作提供更科学的模式,提高企业的生产效率,增强企业的核心竞争力,促进企业的健康发展,以繁荣我国的市场经济。

本文以成都建新机械制造有限公司为研究对象,充分借鉴人力资源外包策略的相关理论与文献研究,设计具体的调研问卷与访谈提纲,对建新机械公司人力资源外包策略存在的主要问题进行全面而系统的调研分析,根据对问卷调研结果的统计分析,以及对访谈结果的归纳总结,提出人力资源外包策略的优化方案与具体的实施保障,促进建新机械公司人力资源外包策略的优化与改进。

1.2.2 研究意义

本文采用案例研究的方式,通过问卷调研与访谈,深入探究建新机械公司人力资源外包策略的现状和存在的问题,并提出相应的优化策略和实施保障,研究具有一定的理论意义和实践意义,具体如下:

理论意义:近年来国内外有关人力资源外包策略的研究不断丰富起来,但不同行业、不同企业的人力资源外包策略存在较大的差异性,目前专门针对机械制造类公司人力资源外包策略的研究并不多,研究有待丰富与完善,本研究有效丰富了机械制造企业人力资源外包策略的文献研究,为后续学者深入探究机械制造公司如何做好人力资源外包策略、降低人力资源管理的成本、提高人力资源管理水平提供理论参考,也为机械制造类企业创新优化人力资源外包服务模式,提供一定的理论依据和基础。

实践意义:本文专门对中小企业人力资源外包策略展开研究,选取机械制作行业内的代表性企业——成都建新机械公司为例来展开研究,公司主营业务为生

产、加工车床机械零配件。产品已远销日本、新加坡、泰国、马来西亚、瑞士、台湾等国家和地区，主要用于各种高精度数控车床以及各类凸轮自动车床。其公司所生产的产品在国内外市场认可度和占有率较高，在机械制造类企业中，具有典型的代表性和一定的影响力。建新机械公司属于中小型企业，且自成立以来公司得以快速发展，在行业内的竞争力不断提高，同时随着业务规模的扩大，建新机械公司将人力资源管理的业务进行了外包，这在一定程度上提高了公司人力资源管理水平，同时降低了人力资源管理方面的成本费用，但在实施人力资源管理业务外包的过程中，仍存在诸多不足之处，有待研究与完善。因此，本文以成都建新机械公司作为具体的案例企业，对案例企业的人力资源管理外包策略的实施现状、存在的主要问题及其成因进行深入分析，并提出具体的优化策略与实施保障，研究有助于建新机械公司深入了解自身人力资源外包策略的实施情况和存在的主要问题，提出的优化方案有助于建新机械更好的实施人力资源外包策略，提高人力资源管理水平，降低人力资源管理成本，同时也为其他机械制造企业优化人力资源外包策略，提供一定的实践参考。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

对国外有关人力资源外包的文献研究进行梳理，针对人力资源外包方面的研究，主要包括对人力资源外包理念、外包具体测量、外包模式创新等三个方面，相关的文献研究梳理如下：

(1) 有关人力资源外包概念方面的研究

国外对人力资源外包内涵的研究相对较早，对人力资源外包的理解，需要先理解人力资源和外包这两个概念，国外学者彼得·德鲁克（2012）首次提出了“人力资源”一词，所谓人力资源，就是企业可以获得并利用的资源，人力资源是企业实现持续稳健发展的核心资源。而对于“外包”一词，加里·哈默尔教授（1990）首次提出了“外包”一词，外包属于一种变革，即企业对现有经营模式的变革，通过外包有助于企业更好的提高核心竞争力，这是因为在开展外包业务时，企业

会将自身并不擅长、非核心的业务外包出去，交由在该领域专业水平较高的外包服务商来负责，这既可以集中精力在自身擅长的核心业务上，同时还可以通过外包提高非核心业务的发展水平，外包的过程实际上是不同企业之间资源的最优配置，外包理论也是研究人力资源外包策略的核心理论之一。彼得·杜克（2002）认为，企业实施人力资源外包策略，即借助外部专业的服务供应商，提高公司的人力资源管理效率，降低人力资源管理成本，保障公司各项业务的顺利开展；企业实施人力资源外包策略，其主要动机在于降低成本和提高效率，人力资源外包活动包括对服务供应商的选择、外包策略的实施以及管理等诸多环节；Matthew 等（2000）在研究中指出了人力资源外包内涵，他们提出了人力资源外包就是企业开人力资源管理中，把人力资源管理部门应当承担的部分职能，转移至第三方外包企业，而自身获取相应服务与支持；阿诺德（2007）则基于核心竞争力理论和交易成本理论，指出在开展人力资源外包业务时，需要选择合适的外部服务商，外包模式要与企业的发展战略相互适应，决策业务是否进行外包时，需要重点考虑外包是否可以降低成本并提高竞争力，若可以则需要积极外包出去；MF Mansor（2014）研究指出，人才流动性的增加，增加了企业对人力资源管理的难度，为应对人才流动带来的压力与风险，企业纷纷选择开展人力资源外包业务，可见人力资源外包业务是企业适应变动与发展需求的必然结果；Debora（2018）认为，企业在经营发展过程中越来越重视对成本费用的控制，通过实施人力资源外包策略，可以有效实现内部资源的优化配置，实现节约人力资源管理成本、提高企业竞争优势的目的，这也促使人力资源外包业务得以不断发展；Atyeh（2020）研究指出，近年来随着互联网信息技术的不断发展，企业在开展人力资源管理工作时，对信息技术、企业信息管理平台的依赖程度增加，且信息技术的发展对人力资源外包业务具有积极的促进作用。

（2）有关人力资源外包策略方面的研究

近年来，随着分工的不断细化，加之市场经济的不断发展，使得人力资源外包成为必然，同时人力资源外包具有自身突出的特征，国外学者加里·德斯勒（2017）研究指出，企业将人力资源管理中的部分业务活动外包出去，由专门的人力资源外包服务商负责，外包服务商的经营规模比较大，可以产生较高的效益，且为企业提供专业的的人力资源管理服务，不仅可以帮助企业有效提高对人力资源

的管理水平,同时还可以有效减少企业在人力资源管理业务中的资源消耗,而且先进的管理经验与管理模式的实施,可以给企业带来全新的体验,切实提高人力资源管理效果,且在实施人力资源外包策略时,企业与外包服务商要相互配合,有效应对外包服务中可能存在的风险,为公司的稳健发展、运营成本的降低,提供必要的条件与基础。比尔·康纳狄和拉姆·查兰(2012)基于交易定律的原则,为企业如何优化人力资源管理,提出具体的优化策略,研究指出实施人力资源外包策略,可以有效降低企业在人力资源管理工作中的成本费用的支出,提高人力资源管理工作效率,实现内部资源的优选配置; Tremblay(2008)研究指出,实施人力资源外包策略,可以将人力资源管理业务中非核心业务外包出去,将资源和精力用于最核心的人力资源管理业务中,从而更有助于促进人力资源管理业务的健康持续发展; Lihua(2013)指出,在制定人力资源外包策略时,要坚持专家指导原则,结合专家指导与综合分析结果,确定外包业务的具体实施方案,获得高质量的人力资源外包服务; Patel(2017)专门对招聘工作的外部策略展开深入探究,指出企业在招聘中层或者高层管理人员时,或是一些重要岗位的人才,会委托第三方猎聘公司来完成,猎聘公司能够提供更加专业的招聘活动,更有助于企业招聘到最合适的人才,从而有效提高招聘效率并降低招聘综合成本; Thanh(2018)研究指出,在实施人力资源外包策略时,一方面公司领导对人力资源外包工作要充分重视并给予相应的支持,另一方面公司内部应当建立人力资源外包领导小组,明确小组成员构成,以及各个成员的主要职责,为人力资源外包策略的顺利实施,提供必要的支持与保障; Fang(2019)则专门对绩效考核管理工作的外包策略展开研究,发现将绩效考核进行外包,有助于实现对员工绩效的公平有效的考核与管理,提高员工对公司的信赖程度,同时有助于实现对员工的有效激励与监督; Percin(2019)研究指出,选择合适的人力资源外包服务商,对实施人力资源外包服务至关重要,应当与外包服务商就外包服务内容、服务范围、服务要求、服务产品等进行充分有效的沟通,选择与专业水平高、服务优质的外包供应商合作。

(3) 有关人力资源外包模式创新方面的研究

国外学者纷纷对人力资源外包模式如何创新进行了研究,随着人力资源外包业务的不断发展,人力资源外包模式也在不断变革与创新,学者克拉斯·麦克伦

登（2014）认为，人力资源外包模式包括四类，一是一般的人力资源外包模式，这也是最普通的人力资源外包模式，外包的内容主要包括员工招聘、员工绩效考核管理等；二是与资金相关的人力资源外包模式，该模式的外包内容包括制定员工薪酬福利、工资支付标准、员工奖金标准等；三是针对企业培训的外包模式，通过培训外包，企业可以更加充分的利用外部的优势资源与专业服务能力，有效提高员工培训效果，帮助员工提高专业知识水平；四是全面的人力资源外包服务模式，即将企业人力资源管理的全部活动内容，均交由第三方人力资源外包服务公司来负责。目前国外学者在研究人力资源外包服务模式时，基于敏捷理论、模块化理论对人力资源模式进行优化创新，积极探索如何对人力资源业务进行模块化，将不同的模块外包给该理论的专业外包服务公司，大大提高外包服务效率和服务质量；Eng'airo（2017）研究指出，企业实施人力资源外包策略，可以有效提高企业的核心竞争力，建议企业结合自身竞争优势情况，来优化并创新外包策略；NguyenT（2017）通过实证数据分析的方式，证实了人力资源管理的战略参与会对其人力资源外包决策产生显著的正向影响作用，对人力资源外包模式进行创新时，要充分考虑公司的人力资源管理的战略参与情况。MansorMF（2017）研究指出，目前前人力资源管理外包市场发展水平层次不齐，需要不断创新发展，优化外包服务质量，才能更好的为合作企业提供优质的人力资源管理服务。

1.3.2 国内研究现状

（1）有关人力资源外包概念方面的研究

国内学者也纷纷对人力资源外包的具体内涵与概念展开一系列研究，如李青青（2019）研究指出，人力资源外包是指企业为有效降低成本，提高人力资源管理效率、将人力资源的部分工作外包给第三方专业的公司负责的策略，通过实施人力资源外包策略，有助于优化资源配置，提高企业人力资源总体工作效率与质量；张进财（2020）在对人力资源外包进行界定时，侧重于对外包资源的寻找，企业实施人力资源外包策略，需要管理者具有较新的经营理念，同时还需要改变企业的组织结构，将大而全的组织结构进行精简，通过实施人力资源外包策略，企业集中资源和精力在最核心、最具有优势的业务上，因此通过实施人力资源外包策略，有助于企业降低成本费用的总体支出，提高企业利润水平，而且有助于

企业提高人力资源管理水平，形成较强的市场竞争力。

(2) 有关人力资源外包策略方面的研究

有关企业选择人力资源外包的动因分析方面，国内学者江康康(2018)研究指出，通过选择并实施人力资源外包策略，有助于企业集中精力做好本职工作，降低人力资源管理总体运营成本，帮助企业优化资源配置，提高人力资源管理工作的效率与质量，同时从宏观角度分析可知，实施人力资源外包服务策略，为企业的人力资源管理工作的顺利升级与优化，提供必要保障；郭林(2019)基于企业成本的视角，对处于不同行业、不同发展阶段的企业进行研究，分析其人力资源管理水平，研究发现实施人力资源外包策略，可以有效降低企业的交易成本，需要付出的交易成本较小，因此企业会积极实施人力资源外包服务策略。魏来福(2017)研究指出，企业实施人力资源外包策略，可以有效降低对人员的管理成本，减少不必要的费用，重视人力资源外包工作的开展；何蕾和李兰云(2019)研究指出，在开展人力资源外包策略时，需要关注外包的各个环节中的风险，保障外包策略的有效实施；梁维嘉等人(2021)研究指出，企业在实施人力资源外包策略时，要做好市场调研，结合市场需求变动情况，合理调整招聘需求，合理确定人力资源中需要外包的业务；孙进法(2020)在对人力资源外包策略进行研究时，发现最核心最关键的工作在于，科学合理的选择外包服务商，以便获得高质量的人力资源服务；刘宏(2019)研究指出，实施人力资源外包策略可以有效提高企业的人力资源工作效率，但同时外包过程也增加了企业面临的风险，如何获取第三方公司提供的专业化服务、同时有效防范和控制人力资源外包活动中可能面临的风险，是实施人力资源外包策略的关键；许文婷(2020)专门以中小企业为研究对象，研究发现人力资源外包业务的发展，给中小企业的发展与人力资源管理水平的提升，提供了必要的基础与前提，中小企业通过将部分人力资源管理活动外包出去，便于集中资源和能力于核心业务中，积极采取必要的措施有效控制外包业务的风险。赵称(2019)则以建筑企业为例，专门对建筑企业的人力资源外包业务可能面临的风险展开细致的分析，并分析风险产生的原因，并提出相应的应对措施，帮助建筑企业更好的开展人力资源外包业务，提高对人力资源外包业务的风险管理能力；蔺荣(2020)借助大数据对企业内外部环境进行SWOT分析，并结合公司自身优势、存在的不足，采取有效措施，有效规避风险，

提高人力资源管理的总体水平；金璁（2021）建议通过明确外包内容及目标、重视外包研究与规划、做好外包保密工作、加强外包风险管理等策略，来有效应对人力资源外包业务存在的风险；李英强（2021）专门对数字化背景下，建筑企业人力资源外包策略展开研究，建议选择最佳的人力资源外包服务商，是有效开展人力资源外包工作的关键；赵生锐（2022）从多个角度对中小企业人力资源管理外包业务存在的风险展开研究，从多个维度提出对策建议，一是中小企业不断提高自身综合能力，选择最优的人力资源服务商；二是对于人力资源外包服务商存在的风险，通过签订合同来规避风险；梁碧轩等（2022）专门对疫情背景下企业人力资源外包业务存在的风险进行研究，提出选择合适的人力资源服务供应商、加强对员工的监管、与员工进行充分沟通并保障员工合法权益、完善监督管理机制等策略，来优化人力资源外包服务方案。

（3）有关人力资源外包模式创新方面的研究

国内学者也纷纷对人力资源外包模式如何优化与创新展开了研究，如吴名柔（2020）分别基于服务价值、服务专业化、成本收益、生命周期等标准，将人力资源外包模式划分为不同的类别。万彦（2020）研究指出，随着大数据、云计算以及人工智能等信息技术的发展，给企业的发展带来了诸多便利，同时也增加了不同行业内企业间的竞争程度，因此企业应当将一些非核心业务、缺乏竞争优势的人力资源管理业务外包出去，数据挖掘技术的发展为人力资源外包服务模式的优化与创新，提供了必要的技术支持；管仪坤（2020）、苏子鹏等（2020）、张伟（2020）、袁杰（2020）、颜康（2021）纷纷对人力资源管理外包业务存在的风险进行深入分析，并从选择合适供应商、完善监督管理等方面，提出人力资源外包优化策略；金娜（2022）认为，在国内经济新常态背景下，我国中小企业综合竞争力较弱，多数中小企业在人力资源管理方面，存在管理理念落后、管理专业水平低、管理成本过高、收益低等问题，究其原因在于，企业对人力资源管理工作必要性、人力资源管理外包业务的风险等方面，认识不够全面，因此建议中小企业要重视创新变革，积极创新人力资源外包服务模式，将人力资源管理业务进行外包，提高人力资源管理总体水平。

1.3.3 研究评述

近年来人力资源管理外包业务得到不断发展,越来越多的中小企业开始使用人力资源外包策略,降低人力资源管理工作的成本费用,并有效提高人力资源管理的工作效率,国内外学者也纷纷对人力资源管理外包策略展开了一系列研究。目前国内外学者对人力资源外包策略的研究,主要集中在对人力资源外包概念的界定、人力资源外包策略的实施动因、风险、以及人力资源外包模式创新等方面,研究取得了一定的成果,为本研究的顺利开展提供了理论基础。但目前有关人力资源外包策略的案例研究并不多,尤其是针对机械制造企业的人力资源外包策略的研究更少,且近年来随着市场经济的不断发展,中小企业面临的市场竞争更加激烈,企业的生存环境更加复杂,中小企业开始尝试实施人力资源外包策略,以便借助第三方专业化的服务,有效提高自身的人力资源管理水平,但在实施人力资源外包服务策略时,面临诸多风险与问题,因此有必要丰富中小企业人力资源外包策略的文献研究。本文在已有理论与文献研究的基础上,对案例企业建新机械公司的人力资源外包策略情况展开深入探究,归纳总结人力资源外包策略实施过程中存在的问题和主要原因,并提出人力资源外包策略的优化方案与实施保障。

1.4 研究的内容和方法

1.4.1 研究内容

本文专门采用案例研究的方式来对人力资源外包策略展开深入研究,以成都建新机械有限公司作为案例企业,通过对案例企业的调研与统计分析,归纳总结其人力资源外包策略存在的主要问题及可能的原因,提出人力资源外包优化策略与实施保障,研究内容包括六个章节的内容,各个章节的主要研究内容安排如下:

第一部分,绪论。重点阐述研究背景、研究的主要目的以及可能的意义,并对国内外有关人力资源外包策略的文献研究进行梳理,了解国内外最新研究进展和主要研究成果,明确主要的研究内容和方法等,为研究的顺利开展,提供必要的基础。

第二部分，相关概念与理论基础。对人力资源、人力资源外包等概念进行界定，并进一步对委托代理理论、核心竞争力理论等相关的基础理论进行梳理，为研究的顺利开展提供必要的理论依据。

第三部分，公司基本情况和人力资源外包现状。对案例企业成都建新机械制造有限公司的基本情况，如企业基本情况、主要业务情况、人力资源现状等进行阐述，并从人力资源外包的管理制度、流程范围等方面，阐述人力资源外包的基本现状，以便对案例企业的人力资源外包现状有一个清晰的了解。

第四部分，公司人力资源外包策略调研与分析。利用问卷调研和深度访谈两种方式，全面调研分析目前公司人力资源外包管理存在的主要问题。

第五部分，公司人力资源外包策略优化方案与实施保障，首先，明确对公司人力资源外包优化的目标及原则。然后，提出人力资源外包的具体优化方案，即先交代人力资源外包的前期准确与决策过程，明确人力资源外包的具体内容与实施策略。最后，分别从优化内部组织管理、提高对外部环境的认识、加强对外部阶段风险控制等多个维度，为建新机械人力资源外包策略优化方案的实施，提出具体的实施保障。

第六部分，研究结论与展望。概述全文的主要研究结论，并指出研究存在的不足之处，以及未来研究的展望。

1.4.2 研究方法

本文的研究方法包括文献分析法、问卷调研法、访谈法、案例研究法等，具体如下：

文献分析法，通过知网、万方、维普、谷歌学术、电子图书馆等诸多渠道，搜集有关人力资源外包策略的文献与理论研究，并对搜集到的文献资料进行归纳整理，了解已有研究的主要思路、方法和成果，明确研究存在的不足和有待进一步探究之处，基于已有研究，确定本文的主要研究思路、方法等，通过对文献的梳理为本研究的顺利开展提供必要的理论支持。

问卷调查法，通过对成都建新公司实地调查，找出他们在人力资源外包实施

过程中的问题以及解决办法，并进行总结归纳。通过问卷调查获取样本数据，为后续研究提供数据支撑。

访谈法，对建新机械公司各部门管理者、负责人力资源管理工作的相关工作人员展开深度访谈，全面了解公司实施人力资源外包策略存在哪些不足之处，为制定具体的人力资源外包优化策略，提供必要的决策依据。

案例研究法：本文以建新机械公司为例，对案例企业的人力资源外包现状展开分析，并通过问卷调研与深度访谈，深入探究建新机械公司人力资源外包策略存在的主要问题，并提出相应的优化方案，并提供优化方案顺利实施的具体保障。

本文的研究框架，如下图 1.1 所示。

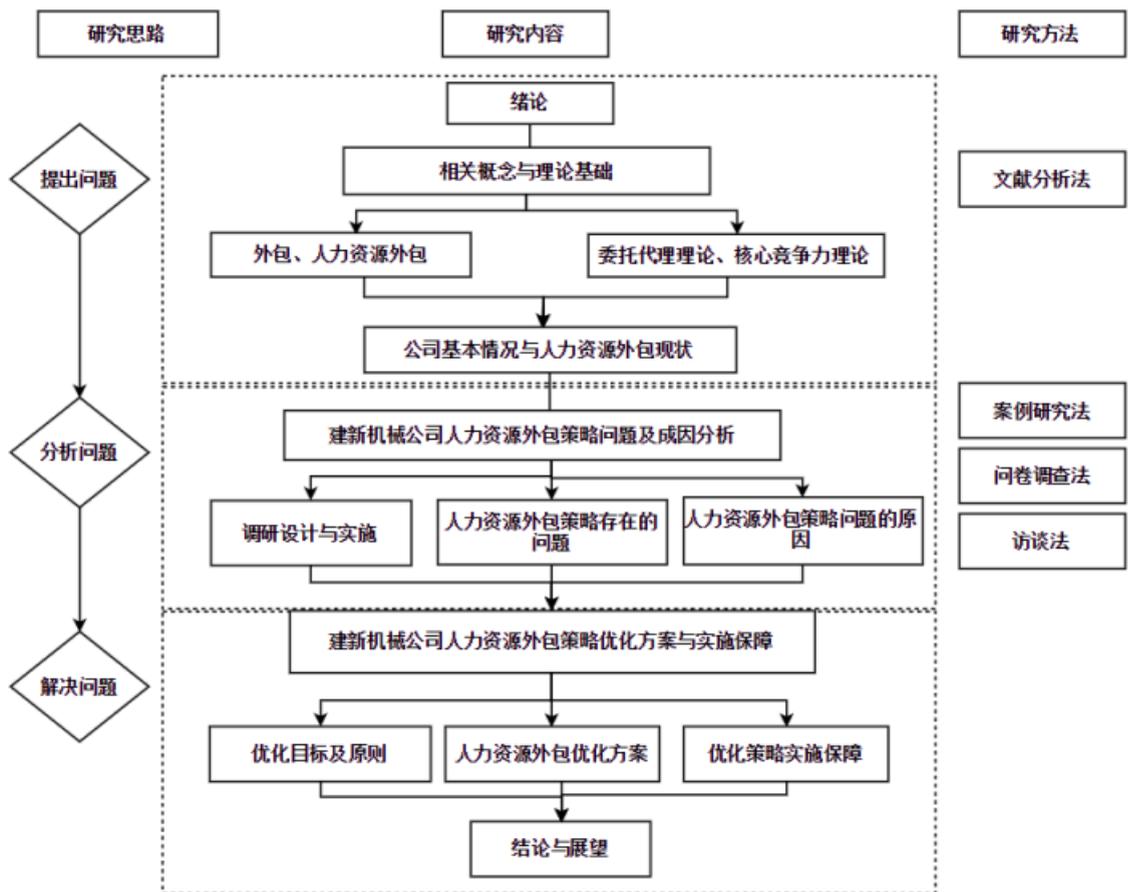


图 1.1 研究框架

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 外包

加里·哈默尔（1990）最早提出了外包的概念，该概念自提出以来得到广泛的关注与研究，外包就是企业对内部的资源进行优化处理，来降低企业的成本、提高企业收益的一种方式。国内外不同的学者对外包给出了不同的界定，国外学者比尔·康纳狄（2012）研究指出，外包策略就是企业将非核心业务、自身不擅长的业务直接外包出去，交于第三方专业的外包服务公司来负责，从而将全部的精力、资源全面放在核心业务上，来实现自身利益的有效提升。国内学者李布（2000）研究指出，企业将业务外包给外包的服务商，服务商对外包业务具有更高的工作效率，既可以提供优质高效的服务，还可以帮助企业节约成本，从而大大提高企业总体收益。辛孟竹（2020）认为企业在对业务进行外包时，只能将非核心的业务外包出去，不可以将核心业务外包出去，通过外包非核心业务，有效提高公司总体收益。外包与派遣的对比分析如下表 2.1 所示。

表 2.1 外包和派遣的区别与联系

对比内容	外包	派遣
法律依据	《合同法》	《劳动合同法》
人员管理	人员管理和工资发放均由承包人负责	承包人负责，派遣风险由用人单位承担
承包人资质	无资质要求	合法注册的经营组织

本文中建新公司属于人力资源外包，其外包员工属于外包公司管理，而非派遣管理。本文认为外包是指，企业为集中资源和精力发展核心业务，将非核心业务委托给第三方专业服务公司的过程，通过外包可以有效实现资源的优选配置，降低企业成本并提高企业的总体收益。

2.1.2 人力资源外包

国内外不少学者均对人力资源外包的内涵进行了界定, 格里尔(1990)认为, 人力资源外包也属于外包的一种, 即将人力资源管理的一部分工作交由外部第三方的外部服务商来完成; 李布(2000)认为, 通过实施人力资源外包, 组织或企业可以更好的利用外部专业化的资源, 有效提高人力资源总体管理效率, 提高人力资源工作质量, 降低人力资源总体成本费用, 保障企业集中资源与精力更好的发挥自身核心竞争力; 人力资源外包就是企业将内部的人力资源方面的工作外包出去的策略, 如将员工招聘、薪酬方案设计、员工培训、员工保险福利与工资发放等工作外包给专业的第三方人力资源外包服务公司负责, 并向第三方人力资源外包服务公司提供一定的委托费用。人力资源外包的内涵比较丰富, 并非人力资源与外包两个概念的简单组合, 企业或组织实施人力资源外包策略, 有助于降低企业的成本、提高企业的核心竞争力、帮助企业获取专业化服务。

综上, 人力资源外包包括人事服务外包、人力(劳务)外包和人力资源专业管理外包三种, 且人力资源外包即企业将自身不擅长、或是一些重复性、附加价值偏低的人力资源管理工作外包出去, 集中资源与精力发挥自身的竞争优势, 从而有效提高人力资源总体工作效率与质量的策略。

2.2 相关理论

2.2.1 委托代理理论

(1) 委托代理理论的内涵

委托代理理论以博弈论为基础, 该理论认为委托人与代理人之间形成的代理关系, 实质是以契约为基础构建的理论, 代理人根据委托人给予的授权和诉求, 积极维护委托人的利益, 开展相应的代理行为。但由于委托人与代理人获取的信息并不完全一致, 即信息不对称的存在, 代理人的行为可能出现不完全符合委托人诉求的情况, 因此在委托代理关系存续期间, 需要对代理人进行有限的监督, 从而保障委托人的合法权益。从理论上讲, 代理人应当根据委托代理关系、契约的相关规定, 一心一意的为保护委托者的权利和利益而服务, 但实际上, 委托人

与代理人的目标不一致，代理人的目标在于实现自身报酬的最大化、付出的精力最小，这会与委托人利益最大化之间产生一定的矛盾与冲突，只有对代理人的代理行为进行有效的约束与监管，才能切实保障委托人的利益不会受到损害。

（2）委托代理理论在人力资源外包中的应用

企业对人力资源管理的部分工作进行外包时，企业与提供人力资源管理服务的第三方服务商之间就形成了委托代理关系，由于信息不对称的存在，提供人力资源管理服务的第三方服务商，可能会为实现自身利益的最大化，而损害企业的利益，从而产生外部风险，因此企业在实施人力资源外包策略时，需要采取有效措施，实现对外包服务商的有效监督。因此在人力资源外包策略实施过程中，其中在实施阶段，要加强与外包服务商之间的合作，建立外包领导服务小组，既保障人力资源外包策略的顺利实施，也实现对外包服务商的有效监督，降低委托代理过程中由于信息不对称而带来的风险；此外在外包管理阶段，要加强对外包服务商的考核管理与绩效评估，防范可能面临的潜在风险。

2.2.2 核心竞争力理论

（1）核心竞争力理论的内涵

国外学者普拉哈拉德和哈默尔发表了《企业的核心竞争力》一文，文章中专门对核心竞争力的相关理论观念进行归纳梳理，形成了企业核心竞争力的基本理论体系和主要观点。核心竞争力理论指出，企业的核心竞争力的形成源于开展核心业务，核心业务开展水平情况，是企业能够形成较强的市场竞争力的关键，也是保障企业在激烈的市场竞争中，实现持续稳健发展的关键，核心竞争力就是企业特有的、难以被复制或模仿、具有异质性、可以为企业带来持续竞争优势的能力，核心竞争力是企业内部各类专业知识与技能的有机结合，核心竞争力对企业稳定并扩大市场份额十分关键。

目前国内外学者对企业核心竞争力的内涵的界定，存在一定的差异，不同学者的研究视角不尽相同，因此对企业核心竞争力的最终界定结果也不可能完全一致。实际上企业的核心竞争力，是企业各类技术、能力与经验的积累，核心能力与企业的关键资源密切相关，核心优势决定着企业的力量和专长，核心业务可以

外化为企业的品牌、技术、企业文化、管理思路等具体的优势，这些实力就是企业实现竞争优势的重要武器。企业的市场口碑或品牌认可度、技术水平、企业文化、企业管理等方面，均具有较高的市场竞争力，只有充分了解市场需求，保持敏锐的观察力，及时结合市场需求制定科学合理的发展战略，为市场经济的发展献计献策，切实提高公司在行业内的核心竞争力水平。

（2）核心竞争力理论在人力资源外包中的应用

结合核心竞争力理论可知，企业在开展人力资源管理活动时，不同的企业的人力资源管理水平不尽相同，通过优化资源配置，促使企业集中精力专注于最擅长的领域，即将资源和精力放在核心业务上，将企业不擅长的部分外包出去，交由专业的第三方公司负责。对于中小企业而言，多数企业有一项或多项核心业务，使企业形成长期获取利润的能力。而人力资源管理工作中，多数并非核心业务，同时人力资源工作消耗企业较多的资源和人力资本。因此不少中小企业将人力资源管理活动的全部或者一部分，直接外包出去，从而促使企业集中自身的各项优势资源，积极开展核心业务，切实提高企业在行业内的竞争地位。因此，企业通过将人力资源相关工作进行外包，将资源与精力集中在企业最擅长的领域，通过外包获取服务商在信息与管理等多个方面的支持，有效提高企业的核心竞争力。

3 公司基本情况和人力资源外包现状

3.1 公司基本情况介绍

3.1.1 企业概况

成都建新机械制造有限公司，成立于 2009 年，注册资本 1000 万，公司位于成都双流区，现有在职员工 310 人，有 130 名员工来自外包公司，剩余的 180 人属于公司的正式员工，公司员工队伍总体比较年轻，其中 35 岁以下员工占比在 70% 以上，学历多为本科及以下学历。

3.1.2 人力资源管理情况

基于人力资源管理的具体内容，发现建新机械制造有限公司的人力资源管理工作并不完善，有些战略价值较高的属于人力资源管理范畴的工作，目前并不完善甚至没有启动，对目前建新机械公司人力资源管理部门的具体工作内容进行梳理，具体如下：

（1）员工队伍发展计划

人力资源管理部门结合市场发展变动以及公司生产计划，灵活调整人才需求计划表，并及时对不同部门、不同的岗位进行分析，明确各个岗位的具体要求，负责制定具体的员工招聘计划、员工绩效考核评估标准等。

（2）员工招聘与选拔活动

开展员工招聘与选拔活动，依据制定的各个岗位的说明书来开展招聘活动，选拔符合公司要求的优秀人才，并对选拔出来的人才进行适当的外部培训，外包培训外包给第三方的人力资源管理外包服务商。公司的员工中，其中生产人员和技术研发人数数量相对最多，其流动性也最大，因此招聘工作多数为招聘这两类员工。

（3）员工劳动关系管理

对员工劳动关系管理的工作量比较大，工作细致而繁琐，这也是当前建新机械公司人力资源管理中最大的工作量，由于公司的员工流动性比较大，这就使得员工的档案资料、劳动合同等各类材料信息需要及时更新整理，离职仲裁等问题也需要人力资源管理部门进行妥善处理，因此对员工劳动关系的管理，耗费了人力资源管理部门大部分的时间与精力。

（4）员工培训开发工作

建新机械公司招聘的新员工，需要接受岗前培训来对公司的总体情况、岗位所需大的技能和职责要求有一个较为清晰的了解，从而更好的胜任所应聘的岗位，公司的管理人员通过组织开展员工培训活动，有效提高新员工适应组织生活、接受组织文化的速度。目前建新机械工作为员工提供的培训按照开展培训的主体不同，可以分为内部培训与外部培训，其中内部培训由内部一线经验丰富的员工担任培训师，而外部培训则聘请专业的第三方公司前来开展培训活动。

（5）绩效与薪酬管理工作

目前建新机械制定的员工薪酬分配方案，根据员工绩效水平来确定相应的工资水平，遵循多劳多得的原则，且薪酬水平与员工对公司总体收益的贡献度的大小相关，其中技术岗位的员工薪酬水平相对较高一些。公司结合岗位职责说明书来设计具体的员工绩效考核指标，对员工的业绩水平、工作能力、工作态度等进行综合评价分析，并根据员工的绩效考核结果，制定相应的奖惩机制，对员工绩效考核结果的应用，有助于改善人力资源管理工作，提高员工的工作积极性。

3.2 公司人力资源外包现状

3.2.1 员工招聘与选拔的外包情况

建新机械公司的人力资源外包业务，主要集中在对员工的招聘与选拔方面，公司在成立之初，即在 2009-2010 年，公司自己负责人力资源管理的各项活动，即对员工的招聘与培训也是完全由自己负责，由公司的人力资源管理部门，充分考虑各个部门的不同岗位的岗位职责说明书，制定具体的人员招聘计划，并开展招聘活动，通过筛选简历、笔试、面试（一轮业务部门面试+二轮人事面试）后，

进行体检录用，完成公司的员工招聘活动。但随着业务的不断发展，自 2011 年以来，公司开始实施人力资源外包策略，即建新机械公司负责根据公司实际业务发展需要，制定各个岗位的岗位职责说明书，然后由第三方的劳务公司来根据岗位职责说明书，完成对员工的招聘工作。另外，自 2015 年以来，公司将人力资源管理工作的一部分员工培训与开发工作，外包给第三方的服务商来负责。综上，目前建新机械工资的人力资源管理工作情况如下图 3.1 所示。

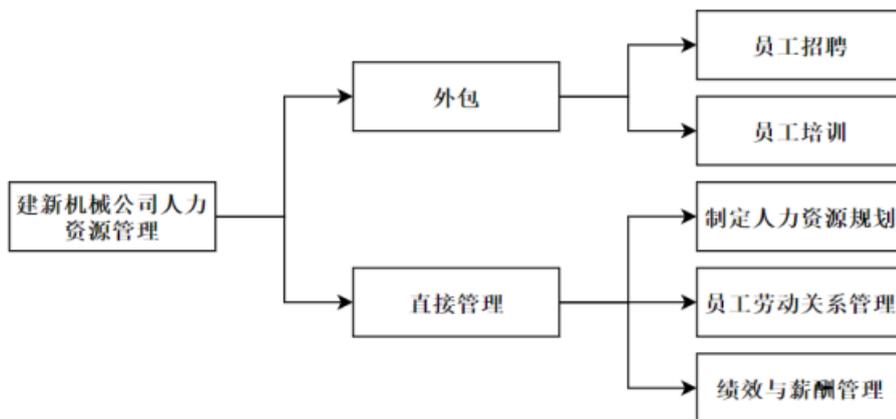


图 3.1 建新机械公司人力资源管理外包分布情况

（1）员工招聘外包情况

建新机械公司一开始自己负责完成员工招聘的各项工作，由于公司的人员流动量较大，因此开展员工招聘工作耗费了诸多人力和物力，但招聘效果一般，招聘到的员工并不能较高的胜任岗位职责的要求，招聘工作效率不高，公司面临招聘成本高、效果差等问题。为有效提高对员工的招聘效率，降低招聘成本，及时找到公司所需的人才，建新机械公司将部分员工招聘工作进行了外包，其中高层领导、基层核心员工的招聘，仍由建新机械公司自己负责，而对生产性员工的招聘，则外包给第三方的人力资源外包公司，通过对招聘工作的外包，大大降低了公司员工招聘工作耗费的人力、资金等，且有效提高了招聘效率，同时公司将更多的精力集中在核心业务发展上，有效促进了建新机械在行业内竞争实力的提高。

（2）员工培训外包情况

近年来，建新机械公司业务规模不断扩大，公司得以快速发展，公司越来越重视对员工的培训，目前的培训形式主要包括内部培训与外包培训两种形式，其中内部培训由公司内部的工作经验丰富、专业知识和技术水平高的员工作为培训师来开展，内部培训的培训计划的制定、培训内容的确定、培训方式、以及培训效果的评估与反馈，均由人力资源管理部门负责，

而外部培训则聘请第三方专业公司来开展员工培训活动。公司专门从外部聘请在该领域专家前来公司开展培训活动，外部培训属于全方位的培训，培训内容较为广泛，比如通过聘请设备制造公司，做好对一线生产人员的设施使用、操作安全与注意事项、对生产设备的日常维护等内容的培训；聘请第三方管理咨询公司，做好对企业文化、市场开发与调研、市场营销策略优化等方面的培训工作。此外，公司为员工提供外部学习交流的机会，通过前往先进企业学习交流，更好的提高员工专业技能和综合素质。

3.2.2 企业人力资源管理职能外包效果

目前建新机械公司将人力资源管理工作中的员工招聘与培训工作进行了外包，在选择人力资源外包服务商时，建新机械公司选取了一家专门从事人力资源管理外包服务的公司，来对生产性的员工进行招聘，合作的外部服务公司总部位于上海，公司收费标准比较高，且与建新机械的距离比较远，这些不利因素均导致无法获取性价比较高的人力资源外包服务。公司员工招聘和培训职能外包的效果梳理如下：

第一，对于员工招聘职能的外包效果，建新机械公司将生产性员工的招聘工作外包出去，在一定程度上降低了在员工招聘管理方面的成本，但实际上，员工招聘工作外包策略的实施，使得公司的人力资源招聘环节出现较多的重复劳动，并未能最大限度的降低员工招聘的总体成本。

第二，对于员工培训职能的外包效果，目前外包服务商为公司提供的员工培训服务，总体培训效果一般，员工无法将从培训中学到的知识和技能并有效应用到日常工作中，外包的培训服务无法获得预期的培训效果。这是由于公司在选取

员工培训的外包服务商时，并未对外包服务商的专业水平、资质、专业能力、从业经验等进行全面、系统的考核，导致选取的培训机构不合理，无法取得预期的培训效果，培训内容偏重理论缺乏可操作性，即增加了企业的员工培训成本，同时降低了培训效果，无法较好的满足建新机械公司对人才的实际需求，影响员工总体效益的提升。

总体上看，目前成都建新机械制造有限公司将员工招聘和员工培训职能外包出去，有效降低了公司在员工招聘与培训方面时间成本和资金成本，与此同时，公司面临新的问题，对外包服务需求分析不到位，未能选择合适的外部服务商，从外包服务商那里获取的员工招聘服务效果不佳。目前建新机械公司在选取人力资源外包服务商时，并没有对外包服务商进行综合评估，且与外包服务商之间没有建立起稳定的、长期的、良好的合作关系，因此通过实施外包策略，并未能有效降低公司的人力资源管理成本，且不利于公司员工队伍的建设，进而影响到建新机械的长期稳健发展。

4 建新机械公司人力资源外包策略问题及成因分析

4.1 调研的设计和实施

4.1.1 问卷与访谈提纲设计

(1) 问卷设计

问卷设计依据：基于理论和实际情况，理论方面，结合人力资源外包理论与文献研究梳理结果，可知人力资源外包工作可以分为前期准备阶段、中期决策阶段以及全面实施阶段，并结合已有研究中在各个阶段存在的问题和优化策略，设计具体的调研问卷，了解成都建新机械公司的人力资源外包策略是否存在相应的问题；实践方面，结合笔者在成都建新机械公司的实际工作经验，以及对成都建新机械公司员工的深度访谈结果，来进一步完善问题，访谈时重点从前期准备阶段、决策阶段以及实施管理阶段来，设置具体的访谈题项，了解其人力资源外包策略存在的问题，具体的访谈提纲详见附录。

综上，基于理论和实践基础，为深入了解建新机械公司人力资源外包策略的实施现状和存在的主要问题，设计了具体的调研问卷，问卷主要包括两部分内容，第一部分，基本信息，获取样本的职级、年龄、学历、司龄等基本信息；第二部分，人力资源外包策略的评价，分别从前期准备、中期决策以及全面实施管理三个阶段进行调研。具体的调研问卷详见附录。

(2) 访谈提纲设计

访谈提纲重点从人力资源外包策略实施的三个环节，即前期准备阶段、决策阶段以及实施管理阶段来，设置具体的访谈题项，以便更加清晰的了解建新机械公司人力资源外包策略在实施的不同阶段，存在的关键性问题。

4.1.2 问卷与访谈实施计划

(1) 问卷发放与样本数据收集

为更加方便快捷地开展调研活动，本次调研预先将设计好的调研问卷发布到

问卷星上，然后将问卷链接转发至建新机械公司的各个部门的工作群，邀请群成员作答。问卷发放时间为 2022 年 6 月 1 日-3 日，问卷星后台共计获取问卷 200 份，其中有 5 份作答不够完整视为无效问卷，共计获得有效问卷 195 份，问卷有效回收率为 97.5%。样本的基本分布情况，如下表 4.1 所示。

表 4.1 样本基本分布情况

维度	具体指标	人数	占比
年龄	25 岁以下	66	33.85%
	26-35 岁	75	38.46%
	36-45 岁	49	25.13%
	46 岁以上	5	2.56%
职级	基层员工	191	97.95%
	中层管理者	3	1.54%
	高管领导	1	0.51%
学历	专科及以下	97	49.74%
	本科	83	42.56%
	硕士及以上	15	7.69%
司龄	1 年以内	59	30.26%
	1-3 年	57	29.23%
	3-5 年	43	22.05%
	5-10 年	32	16.41%
	10 年以上	4	2.05%
所属部门	人事部	75	38.46%
	生产部	23	11.79%
	市场运营部	45	23.08%
	财务部	32	16.41%
	采购部	20	10.26%
是否为正式员工	正式员工	100	51.28%
	外包员工	95	48.72%

由上表可知，本次调研样本中，从年龄方面来看，有 33.85% 的样本年龄在 25 岁以下，有 38.46% 的样本年龄在 26-35 岁之间，有 25.13% 的人年龄在 36-45 岁之间，有 2.56% 的人年龄在 46 岁以上。职级方面，样本中有 97.95% 的人为基层员工，有 3 人为中层管理者，1 人为高管领导。学历方面，其中专科以下学历的共计 97 人，占比相对最高，高达 49.74%，其次是本科学历的员工，占比 42.56%，硕士及以上学历的员工占比仅为 7.69%。司龄方面，其中司龄 1 年以内的样本人数最多，占比 30.26%，其次是司龄在 1-3 年的样本，占比 29.23%。所属部门方

面，其中有 38.46%的人来自人事部门，有 11.79%的人来自生产部门，有 23.08%的人来自市场运营部，有 16.41%的人来自财务部，有 10.26%的人来自采购部。此外，本次调研样本中，正式员工 100 人，占比 51.28%；外包员工 95 人，占比 48.72%。

(2) 访谈时间与访谈样本分析

访谈时间：2022 年 6 月 4 日-5 日。

访谈地点：建新机械公司四层会议室。

访谈提纲：详见附录《访谈提纲》。

对建新机械公司的从事人力资源管理工作的员工及中层领导进行了深入访谈，共计访谈了 8 名人员，其中中层领导 2 名，从事人力资源管理工作的员工 6 名。被访谈的人员中，有 4 名外包员工，4 名正式员工。被访谈人员的基本信息，如下表 4.2 所示。

表 4.2 被访谈人员的基本信息分布情况

标号	名称	职级	是否为正式员工
J001	张女士	一般员工	正式员工
J002	李先生	一般员工	外包员工
J003	刘先生	一般员工	外包员工
J004	宋女士	一般员工	外包员工
J005	吴先生	一般员工	正式员工
J006	李女士	一般员工	正式员工
Z001	詹先生	中层领导	外包员工
Z002	苏女士	中层领导	正式员工

利用 2 天的时间对 8 名员工进行了深入访谈，每天上午 9 点到 12 点深度访谈 2 名员工，下午 14 点到 17 点访谈 2 名员工，具体的访谈提纲详见上表 4.2，为提高访谈效率，在访谈过程中利用录音笔进行了录音，并于访谈工作结束后，及时对录音转换为文字，并进行整理，归纳总结深度访谈的具体结果，以便深入了解建新机械制造有限公司人力资源外包策略的实施效果和存在的主要问题。

4.1.3 公司人力资源外包调研结果

(1) 信度效度分析

信度分析就是检验样本数据的可靠性，常见的检验样本数据信度的方式为 α 信度系数法，对调研问卷获取的样本数据进行信度分析，结果如下表 4.3 所示。

表 4.3 信度分析

Cronbach's Alpha	项数
0.832	11

由上表 4.2 可知， α 系数为 0.832 大于 0.7，可见样本数据具有较高的信度。

进一步对样本数据的效度进行检验，即对样本数据的有效性进行检验，可用 KMO 和 Bartlett 的检验来检验样本数据的结构效度，分析结果如下表 4.4 所示。

表 4.4 KMO 和 Bartlett 的检验

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。		.804
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	488.090
	df	55
	Sig.	.000

由上表 4.4 可知，KMO 值超过 0.7，且显著性水平 sig 为 0 小于 0.1%，可见样本数据具备较高的效度。

(2) 前期准备阶段调研分析

“对人力资源外包策略的前期准备阶段的总体满意度情况？”的调研结果进

行统计分析，详见下图 4.1 所示。

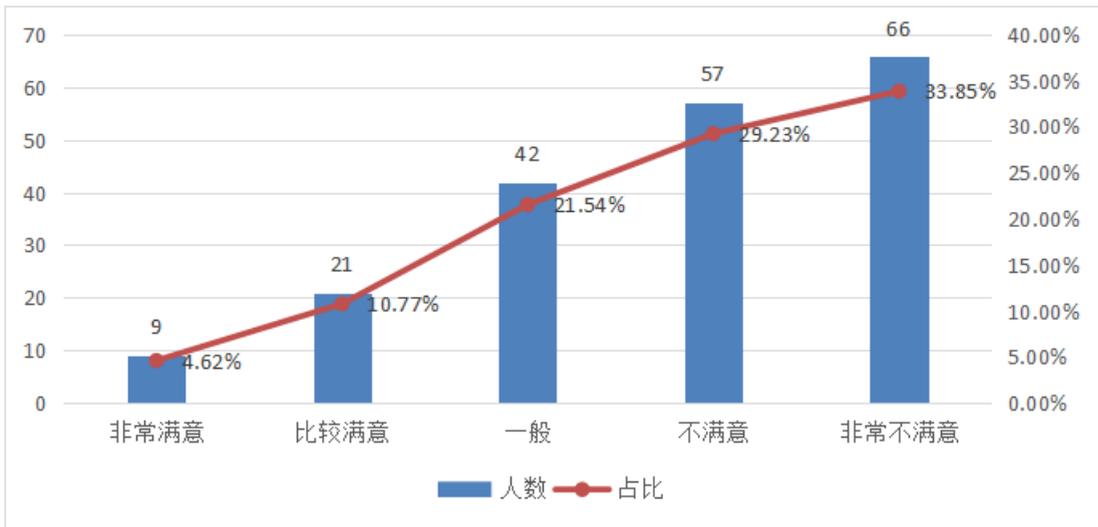


图 4.1 人力资源外包策略前期准备阶段的满意度分析

由上图 4.1 可知，样本中有 33.85% 的人对建新机械公司的人力资源外包策略的前期准备阶段的各项工作非常不满意，有 29.23% 的人对此表示不满意，可见样本中有超过 50% 的人对人力资源外包策略的前期准备阶段的工作不满意。

进一步对“您认为目前公司人力资源外包前期准备阶段哪些工作有待改善？”的调研结果进行统计分析，详见下图 4.2 所示。

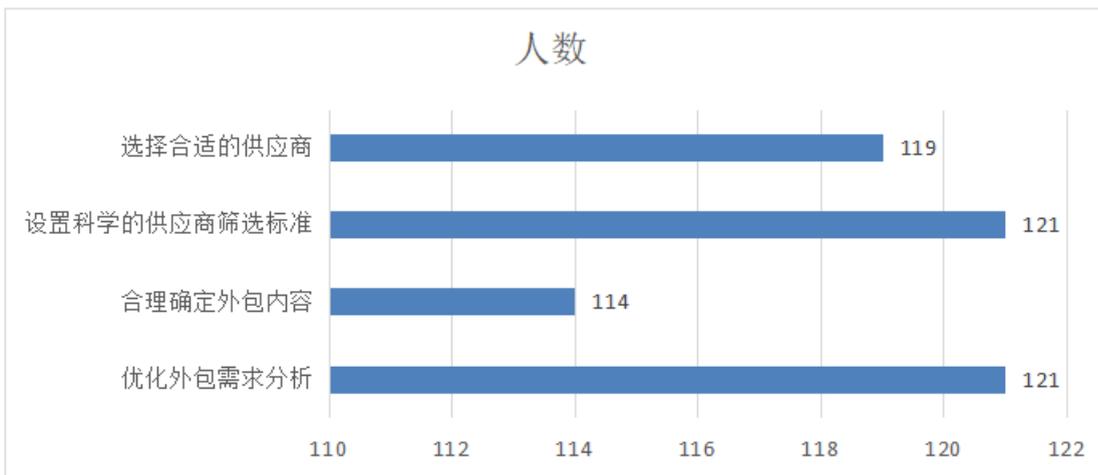


图 4.2 人力资源外包前期准备阶段有待改善的调研分析结果

由上图 4.2 可知, 样本中有 121 人表示前期准备阶段应当进一步做好对外包服务需求的调研与深入分析, 有 121 人表示在选取供应商时应当设置科学合理标准, 有 119 人认为当前选择的人力资源外包供应商并不太合适, 应当选择合适的服务商, 还有 114 人认为, 应当合理确定人力资源外包的具体内容。

进一步对“您对目前公司的人力资源实施全部外包的策略是否满意?” 进行统计分析, 详见下图 4.3 所示。

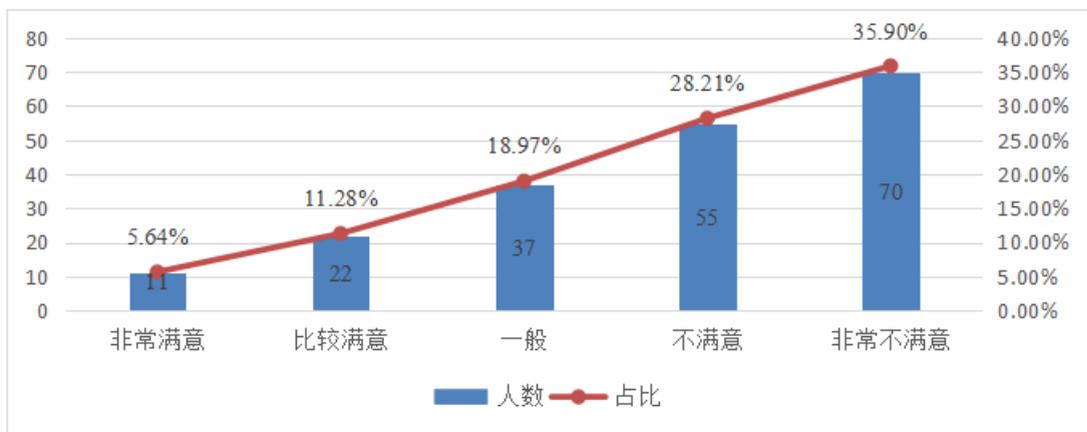


图 4.3 人力资源外包内容满意度调研分析

由上图 4.3 可知, 对于建新机械公司当期的人力资源外包内容, 样本中有 70 人对此表示非常不满意, 占比 35.90%, 有 55 人对此表示不满意, 占比 28.21%, 可见样本中有 64.10% 的人对目前公司的人力资源外包内容并不满意, 如何优化人力资源外包的内容, 是优化人力资源外包策略需要重点考虑的问题。

进一步对“您对目前公司的人力资源外包服务商的满意度如何?” 进行统计分析, 详见下图 4.4 所示。

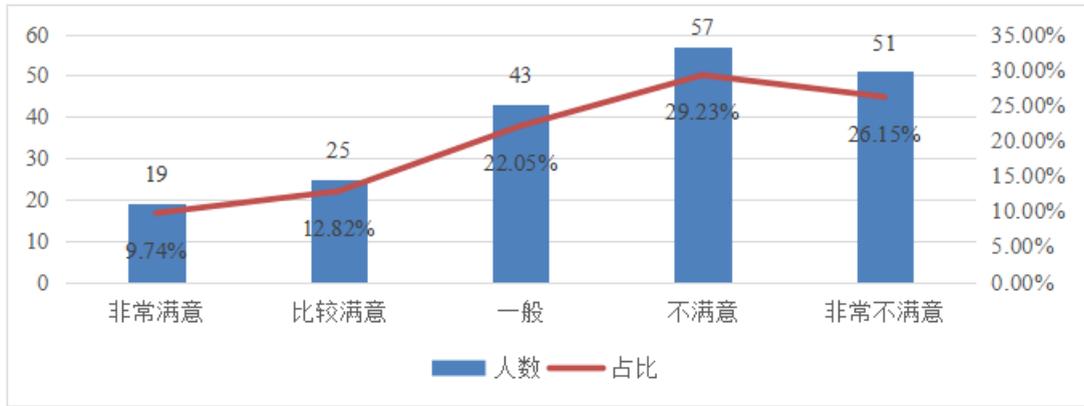


图 4.4 人力资源外包服务商满意度调研分析

由上图 4.4 可知，对于建新机械公司当期的人力资源外包服务商，样本中有 51 人对此表示非常不满意，占比 26.15%，有 57 人对此表示不满意，占比 29.23%，可见样本中有 55.38% 的人对目前公司的人力资源外包服务商并不满意，如何选择合适的人力资源外包服务商，是优化人力资源外包策略需要重点考虑的问题之一。

(3) 中期决策阶段调研分析

“对人力资源外包策略的中期决策阶段的总体满意度情况？”的调研结果进行统计分析，详见下图 4.5 所示。

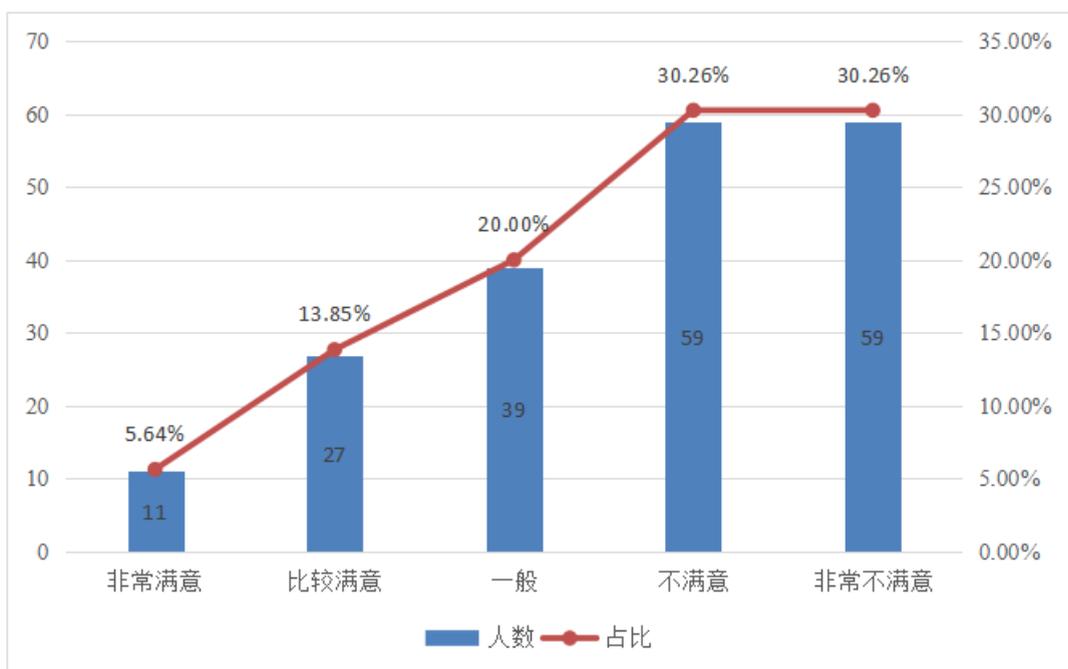


图 4.5 人力资源外包策略中期决策阶段的满意度分析

由上图 4.5 可知，样本中有 30.26% 的人对建新机械公司的人力资源外包策略的中期决策阶段的各项工作非常不满意，有 30.26% 的人对此表示不满意，可见样本中有超过 50% 的人对人力资源外包策略的中期决策阶段的工作不满意。

进一步对“您认为目前公司人力资源外包中期决策阶段哪些工作有待改善？”的调研结果进行统计分析，详见下图 4.6 所示。

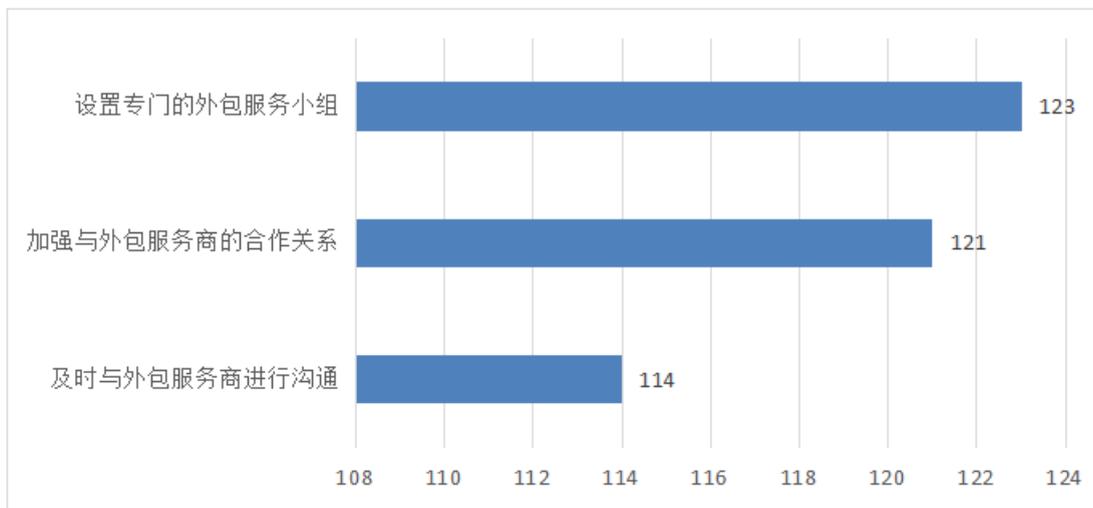


图 4.6 人力资源外包中期决策阶段有待改善的调研分析结果

由上图 4.6 可知，样本中有 123 人表示应当设立专门的外包服务小组，有 121 人表示在应当加强与外包服务商的合作关系，有 114 人认为应当及时与外包服务商进行沟通交流。

(4) 全面实施阶段调研分析

“对人力资源外包策略的全面实施管理阶段的总体满意度情况？”的调研结果进行统计分析，详见下图 4.7 所示。

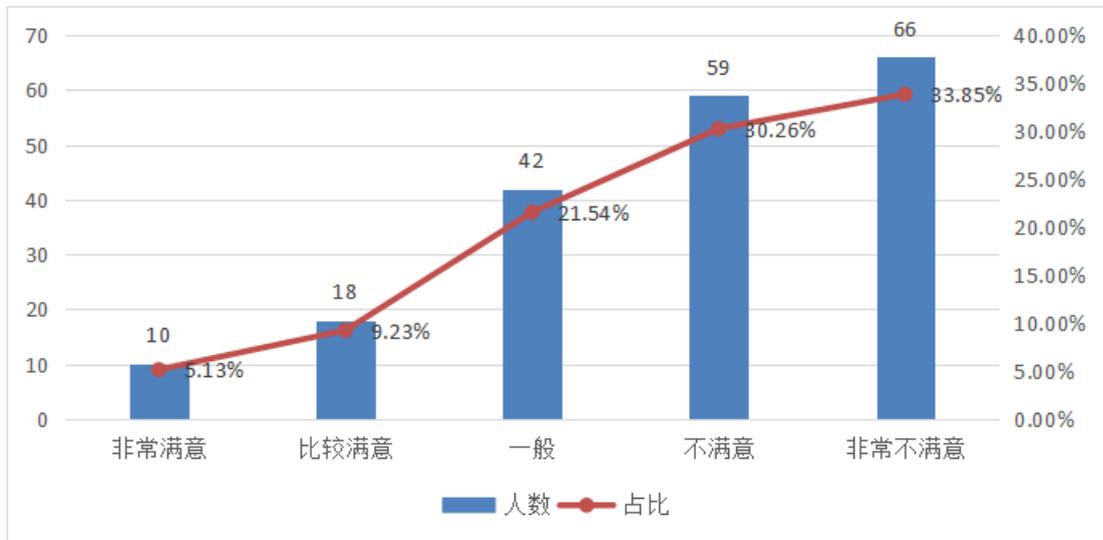


图 4.7 人力资源外包策略全面实施管理阶段的满意度分析

由上图 4.7 可知，样本中有 33.85% 的人对建新机械公司的人力资源外包策略的全面管理阶段的各项工作非常不满意，有 30.26% 的人对此表示不满意，可见样本中有超过 50% 的人对人力资源外包策略的全面实施管理阶段的工作不满意。

进一步对“您认为目前公司人力资源外包全面实施管理阶段哪些工作有待改善？”的调研结果进行统计分析，详见下图 4.8 所示。

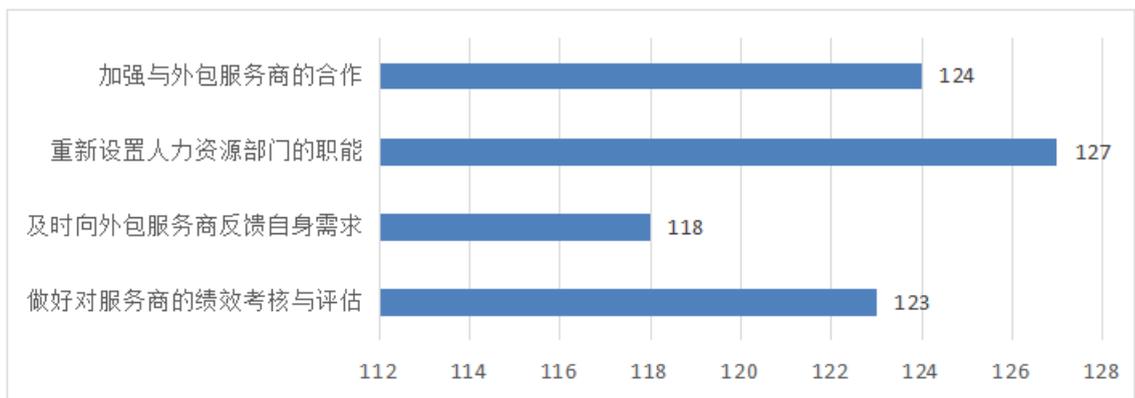


图 4.8 人力资源外包全面实施管理阶段有待改善的调研分析结果

由上图 4.8 可知，样本中有 127 人表示应当重新设置人力资源管理部门的职能，有 124 人表示在应当加强与外包服务商的合作关系，有 118 人认为应当及时向外包服务商反馈自身需求情况，有 123 人表示应当做好对服务商的绩效考核与

评估工作。

(5) 售后服务满意度调研分析

进一步调研分析员工对售后服务的满意度情况，具体如下图 4.9 所示。

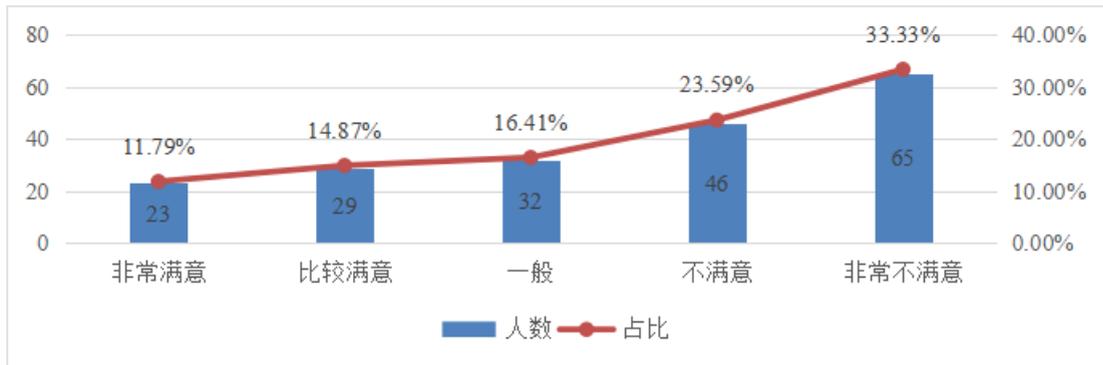


图 4.9 人力资源外包售后服务满意度情况的调研分析结果

由上图 4.9 可知，样本中有 33.33% 的人对人力资源外包售后服务非常不满意，有 23.59% 的人对此表示不满意，可见样本中超过一般的员工对人力资源外包售后服务并不满意甚至非常不满意。

进一步对人力资源外包服务亟待改进的地方进行统计分析，详见下图 4.10 所示。

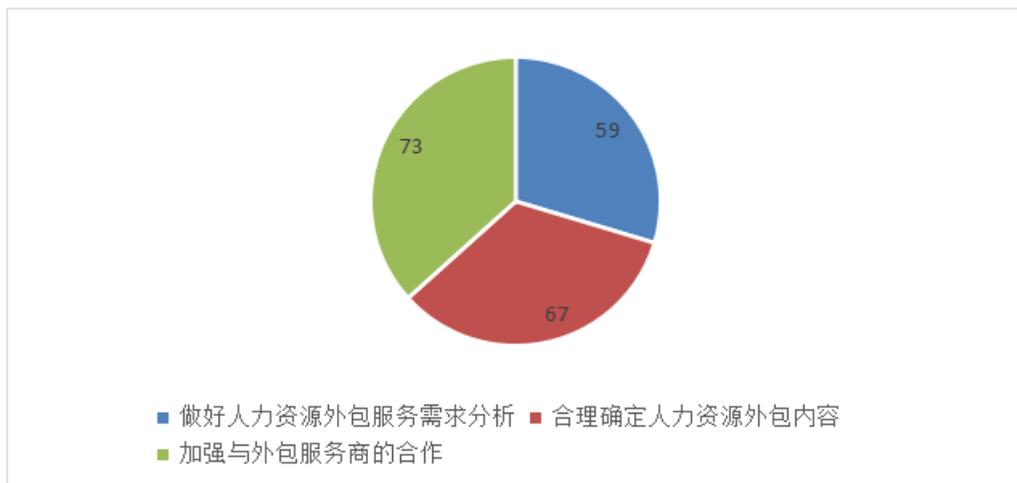


图 4.10 人力资源外包服务亟待优化内容分布

由上图 4.10 可知,对于公司人力资源外包服务亟待优化之处,有 59 人选择了对外包服务的需求分析,有 67 人选择了合理确定人力资源外包内容,有 73 人选择了加强与外包服务商的合作。可见公司在对人力资源外包需求进行分析、确定人力资源外包内容、与外包服务商合作等方面,存在的问题比较严重,亟待优化解决。

4.2 公司人力资源外包策略存在的问题

4.2.1 外包准备阶段问题

结合问卷调研和深入访谈,归纳总结建新机械公司的人力资源外包策略,在前期准备阶段主要存在以下三个方面的问题,即外包需求分析不到位、人力资源外包内容过多、选择的外包服务商并不合理,具体如下。

(1) 外包需求分析不到位

建新机械公司在实施人力资源外包策略时,仅仅将一些事务性的、工作量较大的人力资源业务模块进行外包,但并没有进行细致而深入的外包需求分析,在访谈中,编号为 J001 的张女士表示“我觉得公司在开展人力资源外包业务时,没有做好充分的准备与相应的调研工作,在外包人力资源业务时,并未从多个维度对人力资源业务模块进行分析,如业务与企业自身总体发展战略、业务是否为核心业务、是否为自身擅长的业务进行区分,导致部分核心业务的外包,影响了公司员工队伍的发展,比如在生产岗位上,部分生产岗位对员工的技术水平要求较高,但通过外包的形式来进行招聘,并未及时招聘到合适员工,影响了公司的总体生产效率与质量”。编号为 J002 的李先生则表示“我就是从事人力资源管理方面的工作的,我觉得公司在对人力资源管理业务实施外包策略时,并没有对外包需求进行充分的调研与分析,我觉得目前的外包策略总体并不太完善”。此外,结合对调研问卷的统计分析结果可知,样本中有 121 人表示前期准备阶段应当进一步做好对外包服务需求的调研与深入分析,占被调研总人数的 62.05%,可见多数样本认为建新机械制造公司应当加强对外包需求的分析。实际上,成都

建新机械制造有限公司在实施人力资源外包策略时,对自身的人力资源外包需求分析不够深入,公司仅仅基于成本的角度来分析决策是否需要将该项业务外包,但对人力资源管理业务的质量不够关注,公司将员工招聘模块外包出去,招聘进来的员工中,有 50%以上的员工在入职 1 年内陆续离职,甚至有 25%左右的人入职通不过试用考核,招聘进来的员工与公司内部岗位职责要求不相符,员工无法有效胜任工作岗位,也有部分员工对公司的薪酬福利待遇了解存在偏差,入职后发现与自身预期存在较大的差距,从而产生离职行为。可见,如何进一步加强对外包需求的分析,是建新机械公司优化人力资源外包策略的关键。

(2) 人力资源外包内容不合理

问卷调研结果显示,样本中有 114 人表示应当合理确定人力资源外包内容,以便更好的提高人力资源外包策略的实施效果,此外,在访谈中,编号为 J004 的宋女士表示,“公司将部分员工培训工作外包给服务商,服务商提供的培训服务我感觉更加偏重理论,我们在参加完培训后,无法将培训学习的知识和技能,有效应用于实践中,我感觉还不如之前公司自行组织的员工培训效果好”。还有 114 人认为应当合理确定人力资源外包的具体内容,占调研总人数的 58.46%。目前成都建新机械制造有限公司在开展人力资源外包业务时,在确定哪些人力资源业务需要外包时,没有进行系统、综合的分析与评估,公司将员工培训业务外包给服务商,外包服务商开展员工培训服务时,仅仅针对行业内从业人员面临的普遍问题,来开展相应的培训,且培训活动基本均采用讲授的方式,培训活动难以取得预期效果,不仅培训方式不够多元化,而且培训内容也缺乏针对性,培训活动流于形式,无法真正帮助员工提供岗位技能。可见,如何合理确定人力资源外包内容,是建新机械公司优化人力资源外包策略的关键。

(3) 外包服务商选择不合理

此外,在实际访谈中,编号为 J005 的吴先生表示“我觉得公司合作的人力资源外包服务商并不太好,选择的人力资源外包服务商并不合理,比如代理招聘进来的生产性的员工,其在机械制造生产方面的技能水平一般,入职后需要经过培训才能更好的胜任岗位职责”;编号为 Z001 的詹先生表示“我觉得目标合作的外包服务商并不太好,与公司的人力资源管理部门配合并不默契,存在重复性

劳动，增加了公司的人力资源管理工作的总体成本”。此外，调研样本中有 119 人认为当前选择的人力资源外包供应商并不太合适，应当选择合适的服务商，占调研总人数的 61.03%。目前成都建新机械有限公司在实施人力资源外包策略时，在选择外包服务商时，未能对外包服务商提供的产品服务进行有效评估分析，选择外包服务商时重点考虑了产品价格，也就是重点关注了外包策略的成本支出，但对外包服务商提供的服务内容，未进行充分调研与分析，合作的部分外包服务商，其服务水平一般，无法为公司带来高水平的人力资源服务，如公司将员工招聘外包出去，但提供员工招聘服务的外部服务商，其猎聘水平一般，为公司招聘的员工，尤其是一些关键技术岗位的员工、管理人员，入职后并不能较好的胜任工作，既增加了公司人力资源管理成本，也影响了公司的运营管理效率。选择的员工培训服务供应商，提供的培训服务缺乏特色与针对性，且培训方式单一，无法通过培训有效提高员工的工作技能，导致公司的员工培训服务流于形式。可见，选择的外部服务商不合理，严重影响了人力资源管理水平，不利于程度建新机械制造有限公司的有效运营与发展。可见，如何合理选择外包服务商，对建新机械公司优化人力资源外包策略，具有十分重要的意义。

4.2.2 外包实施阶段问题

结合问卷调研和深入访谈，归纳总结建新机械公司的人力资源外包策略，在中期决策阶段主要存在以下两个方面的问题，即内部未设置外包领导服务小组、外包服务商未形成良好的合作关系，具体如下。

(1) 内部未设置外包领导服务小组

在实施人力资源外包策略时，建新机械公司在与外包服务商签订合作协议之后，将相应的人力资源业务模块外包给服务商，但在享受外包服务商提供的人力资源管理服务时，内部没有建立专门的外包服务小组，导致外包服务质量无法得到及时有效的评估与反馈。问卷调研结果显示，样本中有 123 人认为公司应当设置外包领导服务小组。实际上，目前建新机械公司在开展人力资源外包策略时，并没有成立专门的外包服务领导小组，因此无法与外包服务商之间进行充分的沟通与交流，导致对外包服务商提供的服务不了解，无法提供相应的有效的配合工

作，同时沟通不充分，无法将企业的实际需求传递给外包服务商，进而导致无法获取所需的服务。可见，内部未设置外包服务小组，不利于成都建新机械公司与外包服务商进行充分沟通，这也会导致无法获得所需的、优质的人力资源管理服务。

(2) 与外包服务商未形成良好合作关系

目前建新机械公司在实施人力资源外包策略时，未能与外包服务商之间建立良好的合作关系，编号为 J006 的李女士表示“我们公司的外包服务商并不固定，自我入职以来，已经换了两次，公司和外包服务商之间的日常沟通与交流比较少，基本上出来签订的外包服务协议外，不太会进行额外的沟通，这就使得在实际提供人力资源管理服务时，外包服务商提供的服务与公司的实际需求之间存在较大分差距，因此尽管我们公司已经实施了人力资源外包策略，但公司的人力资源管理工作没有得到有效改善，工作效率没有得到有效提升。编号为 Z002 的苏女士表示，“目前我们公司并没有和外包服务商之间建立稳定的、良好的合作关系，外包服务商更换比较频繁，这在一定程度上影响了人力资源外包工作的具体成效，我觉得应当加强与人力资源外包服务商之间的合作关系，便于获取优质高效的人力资源管理服务”，实际上，问卷调研结果显示，样本中有 121 人表示公司应当加强与外包服务商的合作关系，来优化人力资源外包策略。目前成都建新机械公司与外包服务商之间没有建立良好的合作关系，自实施人力资源外包策略以来，成都建新机械公司合作的外包服务商，最长的合作时间不超过 2 年，基本上每年都会换新的外部服务商合作，而终止合作的原因是多方面的，一部分是由于外包服务商提供的服务无法有效满足成都建新机械公司的实际需求，也有一部分是外包服务商自行要求终止合作的，外包服务商变动频繁，无法对提供的人力资源外包服务进行持续优化改进，影响了人力资源外包服务质量，同时也对成都建新机械公司的人力资源管理活动的有效运行，产生一定的阻碍作用。可见，如何改善与外包服务商的合作关系，形成稳定的、良好的合作关系，对成都建新机械公司而言至关重要。

4.2.3 外包管理阶段问题

结合问卷调研和深入访谈，归纳总结建新机械公司的人力资源外包策略，在全面实施阶段主要存在以下两个方面的问题，即对外包服务商的评估不到位、缺乏人力资源管理部门的有效支持，具体如下。

(1) 对外包服务商的评估不到位

在全面实施阶段，公司对外包服务商提供的产品服务的考核评估不够科学、完善，即不能对外包服务商提供的各项服务及时做出科学合理的评价，詹先生表示“我们公司在开展人力资源外包策略时，并没有及时对外包服务商提供的产品服务进行有效评估与反馈，与服务商之间沟通的缺乏，不利于外包服务商及时改进产品和服务，进而不利于公司获得高质量的人力资源管理服务，阻碍了公司人力资源管理效率的提升”。刘女士表示，“公司并没有充分意识到对外包服务商绩效考核评估的重要作用和意义，对外包服务商的绩效考核评估流于形式，不利于外包服务商及时改进提供的人力资源管理服务”。成都建新机械公司对外包服务商提供的产品服务的质量，并没有建立专门的考核评价体系，无法实现对外包服务商的有效监督与激励，获得的人力资源外包服务与自身实际需求存在不一致，影响了人力资源总体管理效率。建新机械公司对外包服务商的绩效考核并不到位。如何优化绩效考核方式，实现对外包服务商服务的有效评价，是建新机械公司提高人力资源外包策略的关键。

(2) 缺乏人力资源管理部门支持

此外，在人力资源外包策略的全面实施阶段，建新机械公司未能对人力资源部门的职能进行充分界定与明确，导致无法为外包服务商提供必要的支持，与外包服务商之间的沟通交流较少，且不能为外包服务商提供各项人力资源管理服务时，提供必要的支持，这会对公司的人力资源外包策略的顺利实施，产生抑制作用。

4.3 人力资源外包策略问题的原因

4.3.1 存在外包信息不对称问题

建新机械公司人力资源外包策略存在诸多问题，与外包信息不对称存在密切的联系，由于信息不对称现象的存在，建新机械无法获取人力资源外包服务商的全部信息，因此无法对外包服务商的服务绩效进行科学、合理有效的评估，无法对外包服务商进行有效的监督，导致公司无法获取高质量的人力资源外包服务。

另外，在人力资源管理的中期决策与全面实施管理阶段，由于存在信息不对称，导致外包服务商无法及时了解建新机械公司对相应的人力资源管理活动的真实需求，因此提供的服务未必科学合理，不利于公司与外包服务商之间形成良好的合作关系。且信息不对称问题的存在，导致在实施人力资源外包策略时面临诸多风险，不利于人力资源外包策略的顺利开展与有效落实。

综上所述，由于建新机械制造公司与人力资源外包服务商之间存在信息不对称，导致公司无法选择合适的人力资源外包服务商，同时也不利于人力资源外包服务商不断优化外包策略，提高外包服务质量。

4.3.2 与外包服务商缺乏沟通

成都建新机械公司在于外包服务商合作时，缺乏充分的沟通与交流，公司在于外包服务商建立合作关系后，将自身的人力资源服务需求，形成专门的需求文档，提交给外包服务商，外包服务商对需求进行评估，并结合需求为建新机械公司提供相应的服务，两者未对需求进行充分的沟通与交流，一方面建新机械公司提供的需求文档中，对人力资源管理服务需求的表述不够清晰，部分需求缺乏具体的评价标准，另一方面，外包服务商对需求的理解不够到位，甚至部分需求可能存在歧义，加上彼此缺乏充分的沟通，导致提供的人力资源外包服务水平不高。

可见，由于建新机械公司与外包服务商之间的沟通交流较少，缺乏充分的沟通交流。无法获取所需的优质人力资源管理服务。在实施人力资源外包策略的前期决策阶段，未与外包服务商进行充分沟通，导致对外包服务商的产品服务了解不够深入，且未进行充分的对比分析，使得选择的外部服务商不够科学合理。

在人力资源外包策略的实施阶段，与外包服务商之间的沟通不充分，使得与外包服务商之间合作缺乏默契，无法有效提高人力资源的工作效率与质量，且未能及时将相关的意见或建议反馈给外包服务商，来不断优化提供的外包服务策略。此外，在对人力资源外包策略风险的评估与实施阶段，也应当做好与外包服务商之间的沟通与交流，这样才能有效实现对外包服务商提供的服务绩效的有效评估，促使外包服务商充分了解公司外包实际需求，及时调整和优化外包服务。建新机械对外包服务商提供的各项业务的具体情况、各项服务的优势与劣势了解不够深入，也是由于缺乏充分有效的沟通导致。

4.3.3 未获得外包员工认可与支持

建新机械公司在开展人力资源外包策略时，应当提前与员工做好充分沟通，与客户、员工之间进行充分沟通，降低不必要的误会发生的概率，但建新机械公司管理层对此不够重视，忽略了外包员工的实际感受，在开展人力资源外包策略时，对外包员工的相关培训与教育不到位，员工对公司的人力资源外包策略与方案也不了解，不少外包员工对人力资源管理业务外包策略无法理解，不配合外包服务商的人力资源管理工作，甚至对外包服务商的人事管理工作不满意，出现较强的离职倾向、甚至产生离职行为，不利于公司员工队伍的稳定。公司内部数据显示，每年的离职人员中，有 10%左右的员工是由于对外包服务商的人事管理制度不满意而选择离职，

且由于外包员工对人力资源外包业务的不理解、不支持，导致外包服务商无法顺利开展各项人力资源管理工作，不利于人力资源外包策略的全面实施。且在人力资源外包策略实施过程中，出现突发事件或问题，难以得到及时有效的解决，进一步增加了员工对外包策略的不信任、不满意程度，且会降低外包员工对公司的归属感与认同感，不利于公司员工总体工作效率的有效提升。

5 公司人力资源外包策略优化方案及实施保障

5.1 公司人力资源外包优化目标及原则

5.1.1 人力资源外包优化目标

建新机械公司对人力资源外部策略进行优化，通过优化实现以下目标：

（1）聚焦人力资源核心业务

通过优化人力资源外包策略，将人力资源相关工作中的非核心部分转移出去，将一些附加价值较低的事务性的工作外部出去，建新机械公司内部的人力资源部门重点关注核心业务，如对公司总体发展战略进行规划、重视公司人才队伍的建设，从长远视角关注员工培训与发展，有效提高人力资源部门工作成效和对单位的贡献度。

（2）提高人力资源服务质量

通过优化人力资源外包策略，有效提高建新机械公司的人力资源部门的工作与服务质量，近年来随着经济的高速发展，行业内企业间的竞争日趋激烈，企业之间的竞争的关键在于人才的竞争，员工是企业持续健康发展、形成持续市场竞争力的关键，企业的发展离不开员工的创新与付出，建新机械通过优化人力资源外包策略，可以获得更加专业化的人力资源管理与服务，进而为员工提供个性化、专业化的服务，大大提高员工对公司的认同感与归属感，提高工作积极性，进而全身心投入工作中，有效提高员工队伍总体工作绩效。

（3）有效降低人力资源管理成本

通过优化人力资源外包策略，有效降低人力资源部门的管理成本，人力资源方面的工作存在较大的重复性，因此对人力资源部门的工作进行定量分析，难度相对较大，通过优化人力资源外包策略，将一些重复性的、事务性的工作进行外包，便于对人力资源部门的投入与产出实施定量分析，实现有效降低人力资源部门管理成本的目标。

5.1.2 人力资源外包优化原则

建新机械公司对人力资源外包策略进行优化，需要遵循以下四个方面的原则：

（1）促进企业竞争力提高的原则

建新机械公司通过不断优化人力资源外包业务，有效促进企业在行业内竞争力的提高，在决定哪些人力资源业务进行外包时，可以将人力资源的业务和企业的核心竞争力有机结合起来，即将与核心竞争力密切相关的人力资源业务，记为核心业务，而与核心竞争力联系不密切的人力资源业务，记为非核心业务。对于不同的人力资源业务采用不同的方式，其中核心业务要投入更多的资源和精力，由企业内部人力资源部门负责完成，而非核心业务，则可以采用外包模式，交给第三方人力资源管理公司来进行处理，这样可以实现对资源的优选配置，有效提高建新机械公司人力资源管理总体工作效率。综上，按照上述原则来优化公司的人力资源外包策略，有助于促进建新机械竞争力的提升。

（2）有效获取专业服务的原则

通过将人力资源业务进行外包，获得第三方专业的人力资源管理公司的帮助与支持，有效提高建新机械公司的人力资源管理水平，第三方公司在人力资源管理方面，具有更好的专业水平，可以帮助建新机械公司有效解决人力资源管理工作中存在的不足，促进公司人力资源管理总体工作效率的提升。

（3）不断降低人力资源管理成本的原则

企业经营发展的最终目标在于实现利润最大化，而提高利润的途径有两个，一是不断增加收入来源，二是尽可能降低成本费用支出，建新机械公司对人力资源外包策略进行优化，应当充分考虑并有效降低公司的人力资源管理成本，促进公司利润的提高，提高企业竞争力。通过将人力资源管理部分业务进行外包，实现资源择优配置，借助第三方人力资源管理公司的专业服务，有效提高人力资源管理工作效率，大大降低人力资源管理相关业务的营运成本，如通过外包降低员工招聘方面的总体费用支出等。

(4) 有效降低风险并提高管理效率的原则

将人力资源管理的相关业务部分进行外包，可以有效降低管理风险，将一些与公司竞争力关联不密切、公司不太擅长的业务，直接外包给第三方公司，可以有效降低人力资源管理工作的风险，从而有效节约管理成本，使得公司的人力资源管理工作面临的管理风险保持在较低的水平上。

此外，建新机械公司通过对人力资源管理工作的外包策略，充分利用第三方的专业优势和技术优势，提高员工队伍总体工作效率和竞争力，促进企业实现收益最大化。

5.2 人力资源外包优化方案

5.2.1 人力资源外包主要步骤

为有效提高成都建新机械制造有限公司的人力资源管理水平，基于核心竞争优势理论可知，公司可以通过采用人力资源外包策略，将非核心业务外包出去，集中资源、精力在核心业务上，增强竞争力，形成竞争优势。具体而言，建新机械公司的人力资源管理外包工作，主要包括三个阶段，分别为准备阶段、实施阶段以及管理阶段，各个阶段的主要内容梳理如下图 5.1 所示。



图 5.1 公司人力资源外部实施步骤

由上图 5.1 可知，建新机械公司的人力资源外包策略的实施步骤中，其中准备阶段主要包括对外部需求的分析、确定具体的外包内容、选择适合企业人力资源管理活动的外包服务商；实施阶段，需要成立外包工作领导小组，并签订外包服务协议；管理阶段，主要包括加强对外部服务商的评估与反馈、完善与外包服务商的合作关系、及时转变人力资源管理部门的职能等。

5.2.2 外包准备阶段策略

在准备阶段，需要做好对外包需求的分析、明确外包的具体内容、选择合适的外包服务商三个方面的工作，具体内容如下：

(1) 做好外包需求的调研分析

基于交易成本理论来制定外包服务需求的具体标准，即在选择外包工作时，从内部交易成本高于外部交易成本的活动中来选取需要外包的业务，同时注意外包的业务不可以是公司的核心业务，而应当是公司的非核心业务，通过实施人力资源外包策略，有助于公司集中资源与精力，更好的发展自身的核心业务。同时选择外包的业务，应当是那些对公司内部资源的依赖程度相对较小，而对外部资源的依赖程度相对较大的业务。并进一步依据 Alan Speaker 模型，检验选择待外包的人力资源管理活动，是否具有较高的附加价值，是否对公司的长远发展具有较大的影响，通过 Alan Speaker 模型分析后，明确人力资源管理活动中需要外包的模块，Alan Speaker 根据战略价值的高低和活动的关联性强弱发展出了一个概念模型，用于探讨组织中的活动的特性。他将纵坐标用来分辨活动对组织的战略价值，即是否有助于组织推行其竞争战略；横坐标被用来判断活动与组织关联的紧密程度，那些相对松散的活动被认为具有较高的可交易性，即可被外包的活动。一般来说，主要是事务性的，并且不需要太多处理技巧的工作。而强关联性的活动则主要是与组织的长远发展关系密切带有深刻组织烙印的工作。

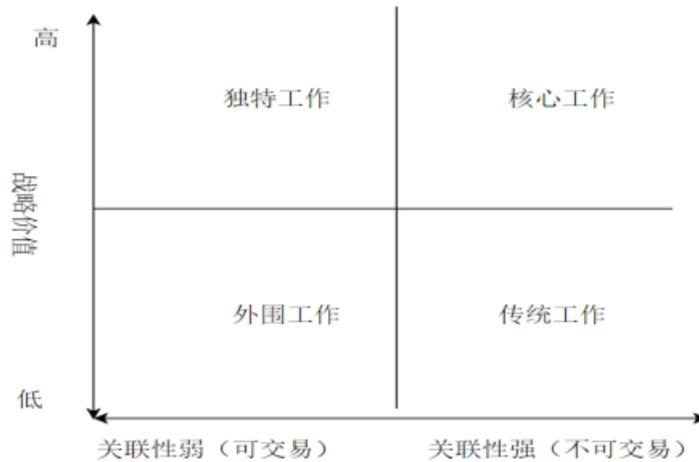


图5.2 Alan Speaker管理模型

这一模型对于我们分析人力资源管理外包具有较强的启发意义，通过对活动战略价值和活动的关联性的判断，可以发现哪些人力资源工作可以通过外包来处理。能够外包的只有战略价值较低且与组织核心活动关联不太密切的那部分工作，而具有较高战略价值和较高关联性的工作则必须留在企业内部。

(2) 确定人力资源外包内容

基于核心竞争力理论，在对人力资源外包需求进行深入分析后，结合设置的外包业务的筛选标准，即将一些与公司战略关联度较小、非核心业务或者与核心业务关联程度不大的业务活动进行外包。在实施人力资源外包策略之前，建新机械公司需要先对人力资源外包内容做出科学合理的决策，需要先对人力资源管理的各项工作的价值进行有效的评估与分析，建议借助Alan Speaker 模型深入分析人力资源管理的各项工作情况，最后根据综合分析结果，明确人力资源管理工作中需要外包的部分，对各项工作的价值进行分析时，可以从该项工作对公司发展战略、耗用的公司资源、以及工作带来的经济效益等三个维度展开分析，通常情况下，人力资源管理的各项工作中，其中事务性工作的附加值相对偏低，而一些改善或优化组织模式、建设企业文化等具有较强的创新性的工作，这类工作的价值比较高。现对建新机械公司人力资源管理的各项工作进行梳理，其中档案管理、劳动关系管理、员工考勤管理、劳务派遣等工作，均属于事务性的工作，而一些具有较高的战略价值的人力资源活动，目前并未启动或是并不完善。结合人力资

源管理的六大模块,可知建新机械公司的人力资源管理工作中,对公司发展战略具有较高的价值的模块如下:

一是员工招聘与人才队伍规划,在员工招聘工作中,对高层领导、中层管理者、核心的基层员工的招聘管理,都具有较高的战略价值,需要充分考虑公司的实际发展战略,制定具体的人才招聘计划,完成高质量人才队伍的建设,

二是员工培训与职业发展方面,员工培训工作既有助于员工更好的提高自身专业知识和技能,从而提高自身工作效率与胜任力,同时还有助于企业总体工作效率的提升。制定完成的员工培训计划,合理确定培训内容,既有助于促进员工职业发展,同时也有助于公司各项工作的顺利开展,进而帮助企业更好的实现发展战略目标,可见员工培训与职业发展规划,也是具有较高战略价值的人力资源管理活动。

三是员工绩效管理,企业建立完善的绩效考核管理体系,有助于更好的考核评估员工的岗位职责履行情况,制定完善的奖惩机制,实现对员工的有效奖励与监督,体现内部考核的公平性,提高不同岗位对人才的吸引力。做好对员工的绩效考核管理,有助于更好的提高企业的核心竞争力,促进企业实现高质量发展。

四是企业文化建设,良好的企业文化能够更好的吸引和留住优秀人才,企业文化中体现企业的核心价值观、对员工的核心要求等,当企业的文化与员工自身追求一致时,可以有效提高员工归属感与信任感,建立完善的企业文化,实现对员工价值观的有效影响,大大提高员工的工作积极性,为企业创造更高的价值,实际上,企业文化属于企业的核心资源,也是企业核心能力形成的关键,对企业的长远发展具有非常关键和重要的作用。

综上,建新机械公司的员工招聘、培训、绩效考核以及企业文化建设等,均属于具有较高附加值的人力资源管理活动,对公司的发展具有非常重要的意义。在信息技术高速发展的今天,建新机械公司需要重视人力资源管理工作,不断优化人力资源外包策略,切实提高自身综合竞争力。

结合上述分析以及Alan Speaker模型,可以对建新机械公司当前的人力资源管理工作进行如下分析:



图5.3 建新机械公司的Alan Speaker管理模型

综上所述，依据外包业务的筛选标准，对建新机械公司的员工配置、员工薪酬管理、员工招聘、员工培训、员工福利待遇、劳务派遣、对员工的劳动关系管理等不同模块的人力资源管理活动展开调分析，借助Alan Speaker 模型对各项管理活动进行划分，将战略价值偏低且与核心业务关联较弱的业务活动，即员工招聘、员工培训、对员工的薪酬与福利的管理、员工劳动关系的管理以及劳务派遣等业务，直接外包出去，由第三方人力资源外包服务公司负责做好相关工作。

(3) 选择优秀外包服务商

在明确了人力资源外包的具体内容后，需要及时搜集市场上人力资源外包服务工作，了解人力资源外包服务行业发展情况、行业内不同的外包服务商的服务水平、客户评价等情况，选择最后供应商，为公司提供高质量的人力资源管理服务，在对供应商进行选择时，遵循以下原则，一是外包服务商应当在行业内具有较高的信誉度与认可度；二是外包服务商具有丰富的人力资源管理专业知识和丰富的工作经验，而且对外包风险具有较强的承受与防范能力，可以为建新机械公司有效提高人力资源管理总体水平，提供必要的保障；三是具有雄厚的资金实力、内部运营管理良好的外包服务商，这类外包服务商更具发展潜力。综上，建议建新机械公司在实施人力资源外包策略时，对外包服务商设置如下具体的选择标

准。

表 5.1 外包服务商的具体选择标准

编号	标准	具体的内容
1	专业资质	企业具有人力资源外包服务的具体资质，且资质真实有效
2	专业经验	拥有丰富的外包服务经验（至少1年以上的经验），可以提供初步的外包服务方案
3	经营情况	外包服务商自身经营状况良好，具备可持续发展的能力。
4	专业人才队伍	拥有专业水平高、综合素质强的专业服务团队
5	外包服务方案	外包服务方案设置科学、合理，且具有较强的可行性。

综上，在选择并确定了合作的外包服务商后，人力资源管理外包工作就从准备阶段证实进行实施阶段。

5.2.3 外包实施阶段策略

在实施人力资源外包策略时，主要包括以下两个方面的内容，即成立外包工作领导小组，同时签订外包服务协议，具体内容如下。

（1）成立外包工作领导小组

成立外包工作的领导小组，专门负责人力资源外包的各项工作，人力资源外包工作的顺利开展，离不开公司内部各个部门的支持与配合，只有各个部门协调一致，共同支持人力资源外包策略的实施，才能保障人力资源外包工作的顺利开展，成立外包工作领导小组，专门负责外包策略实施时不同部门之间的沟通与协调，保障顺畅的沟通，使得外包工作的开展获得内部多数员工的支持，促使公司

顺利度过人力资源管理活动的有效外包，降低员工消极抱怨、工作倦怠等不良情绪的产生，为公司各项工作的顺利、高速、高质量完成，提供必要的保障。

（2）签订外包服务协议

签订外包服务协议，建新机械工作在开展人力资源外包策略时，需要与外包服务商签订外包服务的具体内容与要求等方面的合同或契约，企业通过外包的形式，保障公司的各项人力资源管理工作的顺利开展，降低企业在人力资源管理工作中面临的风险，保障公司的合法权益不受侵害。同时签订的外包服务协议中，还可以对可能出现的意外情况进行列示，明确相应的责任与义务，明确外包的具体期限、外包服务费用、服务效果评估、商业机密的知识产权保护等多个方面的具体标准以及缴费时间、外包服务效果如何进行有效的评估、妥善处理企业的合同纠纷或者争议等，以便保障建新机械人力资源外包策略的顺利实施。其中合作期限方面，要明确合作的起始时间、以为若需要提前中止时，双方需要履行的责任与义务情况；科学有效的评估企业人力资源外包业务的实际花费勤情况，同时还要关注公司的隐形费用等；明确对外包服务商提供的服务质量的具体要求，建立完善的外包服务测量的评估标准与反馈机制；重视公司的商业机密，外包服务商不得故意泄露本公司的各项活动，防止有效信息被故意泄露，

5.2.4 外包管理阶段的策略

在管理阶段，建新机械公司的主要工作职责有对外包服务商提供的外包服务进行有效的评估与反馈、以及妥善处理与外包服务商之间的关系，具体内容如下：

（1）做好对外包服务商的评估

基于委托代理理论可知，人力资源管理外包服务商可能会为实现自身利益的最大化，而损害企业的利益，因此企业在实施人力资源外包策略时，需要采取有效措施，实现对外包服务商的有效监督。重视并加强对外包服务商的评估，对外包服务商提供的服务进行评估时，尽可能利用客观评估指标，保障对外包服务商评估的科学性与准确性，同时设置的外包服务商的评价指标可以进一步细化，形成科学、合理且完善的人力资源外包服务评估体系，各项评价指标的确定，不仅要科学客观，而且要能够系统、真实、有效的实现对外部服务商的真实评价，

（2）加强与外包服务商的合作关系

加强与外包服务商之间的合作关系，妥善处理与外包服务商之间的关系，建新机械公司与人力资源管理外包服务商之间，形成平等的合作关系，即两者并非控制与被控制的关系，当企业对外包服务商实施过度的控制时，不利于外包服务商的不断创新与发展，影响公司获取的人力资源管理服务的质量和水平，而对外包服务商过度放纵时，外包服务商不再充分考虑企业对人力资源管理外包活动的具体要求，这些都不利于企业与外包服务商之间建立良好的合作关系。实际上，目前企业与人力资源外包服务商之间的合作，多数并不长久，合作中止的主要原因在于，外包服务商会根据外包服务的具体合同，提供相应的产品或服务，但不会对公司的人力资源管理活动存在的问题进行有效诊断，并为改善公司人力资源管理现状，提供有效的人力资源外包服务。因此对于仅仅按照合同来行事的外包服务商，不利于企业的创新与发展，无法更好的满足企业随着市场变动而产生的需求，不利于与企业之间建立长远的合作关系。

此外，与外包服务商之间建立和谐友好的合作关系，和谐友好的合作关系，即企业对外包服务商进行适当的监控，获取高质量的人力资源管理服务，从而不断优化并有效提高在人力资源管理方面的服务质量，通过建立和谐友好的合作关系，保障公司人力资源管理活动的顺利、有效的开展，因此建议建新机械公司安排专门的人员，负责对外包服务商提供的产品服务的有效监督，同时负责针对提供的人力资源管理活动，与外包服务商进行充分的沟通与交流，从而保障人力资源管理的各项活动顺利、有效的开展。

（3）转变人力资源部门职能

在实施人力资源外包服务策略后，要结合市场发展情况、建新机械公司自身实际情况，明确公司人力资源管理部门的具体职责，优化内部资源配置，通过业务外包，实现对人力、资金等各项资源的优化配置。实际上，建新机械公司实施人力资源外包策略，其主要目的在于将非核心的、附加价值偏低的人力资源管理活动外包出去，集中精力在附加值高、与企业战略发展密切相关的人力资源管理活动上，并积极建设相应的企业文化，培养员工的归属感与信任感。因此通过转变人力资源管理部门的职能，促进人力资源外包策略的顺利实施。

5.3 公司人力资源外包优化策略实施保障

5.3.1 内部组织管理保障

建议建新机械公司采取以下措施，不断完善内部组织管理，为人力资源外包策略的顺利实施，提供必要的组织管理保障。

(1) 构建完善的信息沟通机制

建新机械公司属于中小型企业，公司的运营与发展，比较容易受到宏观经济情况、相关政策变动的的影响。因此建新机械公司应当重视并及时了解所处的外部宏观环境、行业环境的变动情况，及时做好信息的沟通与反馈，公司内部建立完善的信息沟通机制，及时进行沟通、交流与反馈，以便作出科学合理的经营管理决策，有效应对经营风险，实现持续稳健发展。

建新机械公司在对人力资源外包策略进行优化时，应当积极建立完善的信息沟通机制，信息沟通即包括企业与外部的沟通，也包括企业内部不同部门之间的信息沟通。其中与外包服务商之间建立完善的信息沟通机制，与外包服务商之间及时进行充分沟通，督促外包服务商及时调整并优化所提供的人力资源外包服务，帮助建新机械公司获取高质量的人力资源服务。而做好企业之间的内部沟通，可以帮助员工更好的理解人力资源管理工作，提高员工对人力资源管理工作总体满意度，公司的人力资源管理部门需要重新明确工作内容与职责，与外包服务商做好工作交接，一开始可以与外包服务商共同完成人力资源管理的相关工作，交代清楚具体的注意事项和服务要求，然后在由外包服务商单独完成相应的人力资源的活动。

另外，通过构建完善的信息沟通交流机制，有效解决与外包服务商之间的信息不对称问题，做好与外包服务商的沟通与交流，在人力资源外包策略实施前，要让外包服务商充分了解建新机械公司的相关信息、人力资源管理工作可能面临的风险，在人力资源外包策略实施过程中，对外包服务商提供的服务进行考核评估，并做好配合工作，保障人力资源外包策略的有效开展。

(2) 充分学习相关的法律法规

在开展人力资源外包策略时,建新机械公司要积极学习人力资源外包方面的法律法规与相关政策,充分了解法律法规的具体要求,保障在合法合规的前提下,开展人力资源外包策略。一方面在开展人力资源外包策略时,积极需求法律指导与帮助,降低出现法律风险;另一方面在开展人力资源外包工作时,若公司的合法权益受到侵害,要学会运用法律武器来保障自身权益不受侵害。

实际上,目前我国的人力资源外包行业总体发展并不完善,刚兴起不久,相关的法律法规有待进一步完善,因此建新机械公司在选择外包服务商时,应当对外包服务商的专业服务水平进行有效的考核与评估,选择在该领域专业水平高的服务商,以便获取高质量的人力资源外包服务。

(3) 制定配套的应急预案

企业在实施人力资源外包策略时,也会遇到各类风险,因此需要制定配套的应急预案,有效防范面临的外包风险,在人力资源外包策略的具体实施过程中,可能会面临各类风险,在面临风险时,可以启动相应的应急预案,妥善处理存在的问题,减少与外包服务商之间的合作摩擦,实现人力资源服务外包工作的顺利开展,获得高质量的人力资源服务,与外包服务商实现合作共赢。

5.3.2 提高对外部环境的认识

建议建新机械公司不断提高对外部环境的认识,为人力资源外包优化方案的顺利实施,提供基本的保障,关注市场供求关系与技术变动情况,具体如下:

(1) 关注市场供求变动情况

建新机械制造公司作为典型的生产制造类的企业,需要及时关注市场供求变动情况,当市场需求增加时,则需要增加生产量,这就需要公司增加员工队伍人数,而当市场需求减少时,则需要降低生产量,这就需要公司减少员工队伍的人数。因此市场供求变动情况会影响建新机械制造公司的生产量,进而影响公司的人员招聘与管理工作。

因此,建议建新机械公司及时关注市场供求变动,并加强与外包服务商之间的沟通与交流,促使外包服务商更好的做好对员工招聘工作,保障员工队伍可以

更好的适应市场供求变动的需要。

(2) 充分了解技术变动情况

建新机械公司需要了解相关生产技术变动情况,及时根据市场上对生产技术的需求,更新公司的技术设备,这会影响到员工培训需求,因此需要与外包服务上之间做好沟通,通过外包服务商来引入技术人才,更好的满足建新机械公司的对技术人才的实际需求。

5.3.3 加强外包阶段风险控制

建新机械公司在实施人力资源外包策略时,与人力资源外包服务商之间形成了一种委托代理关系,外包服务商的利益诉求与成都建新机械公司存在不一致的地方,如外包服务商希望提供简单的服务、获取较高的收益或利润,而建新机械公司则需要支付较低的人力资源外包服务费用,同时获取高质量、高水平的人力资源外包服务,由于双方利益诉求的不一致,在实际开展人力资源外包活动中,外包服务商可能会存在为了自身利益,而损害建新机械公司利益的行为,如提供的人力资源外包服务缺乏针对性、质量较差,增加外包风险,因此,基于委托代理理论,建议建新机械公司重视风险管控,加强对人力资源外包策略不同阶段的风险控制,具体建议如下:

(1) 准备阶段风险控制

在准备阶段,重点从以下两个方面做好风险控制工作:

一方面,在人力资源外包决策环节,决策要综合考虑各项因素,保障外包决策的科学性与合理性,建新机械公司在实施人力资源外包策略时,要先自身人力资源管理工作进行深入细致的分析,并评估人力资源外包策略实施的成本和收益情况,在对人力资源外包业务的成本进行核算时,既要计算直接的外包服务费用的支出,还应当将开展外包活动所付出的监督成本、沟通成本等计算在内,全面核算外部策略所需支付的成本,通过对比成本与可能的收益,评估外部业务的可行性。此外,还需要对人力资源外包业务项目进行综合评估与分析,最终确定优秀的人力资源外包方案。

另一方面,在选择外包供应商方面,建新机械公司应当根据所要外部的人力

资源业务，选择相应领域的专业水平高的外部服务商，在对外包服务商选择时，要制定科学合理、明确细致的外部服务准入标准，评价指标应当包括外包服务商的经营情况、财务状况、发展趋势、是否有历史合作关系、服务收费、服务项目等多个方面，并严格按照相应的标准、通过综合考核与评估，筛选出优秀的外包服务商。可以采用招标的方式，邀请符合基本标准邀请的外包服务商前来竞标，择优录取，也可以直接委托第三方专业的评估公司，直接推荐最符合要求的人力资源外包服务商。另一方面，建新机械公司在选择人力资源外包服务商时，不仅要关注外包服务商的报价，还应当关注外包服务商提供的具体服务项目和服务项目的实施细节，尽可能识别出恶意的低价竞标，选择优秀的外包服务商进行合作。

（2）实施阶段风险控制

建新机械公司在人力资源外包的实施阶段，采取以下措施来控制风险：

一是建新机械公司成立人力资源外包委员会，委员会的成员来自公司不同部门，人力资源外包委员会负责人力资源管理外包的所有工作，同时人力资源外包委员会负责在企业内部做好对人力资源外包服务的宣传与推广，使得人力资源外包策略能够得到员工的认可。同时委员会还负责与人力资源外包服务商进行充分沟通，保障外包服务策略决策的科学性和有效性。

二是建新机械公司在开展人力资源外包活动时，要注意防范协议风险，建新机械公司在与人力资源外包服务商合作，要及时签订外包合同，外包合同要明确双方的责任义务和相应的权益，明确合同履行的时间、内容、具体内容与流程、违约情形等，通过签订外包合同，有效约束双方的行为。

（3）管理阶段风险控制

建议从以下两个方面采取有效措施，实现对管理阶段风险的控制：

一方面，对合作的外包服务商的服务结果进行评估分析，建新机械公司应当具有丰富的人力资源管理专业知识、专业工作经验的人员，来对外包服务商提供的各项人力资源管理工作的绩效进行有效的评估与分析，既要根据与外包服务商签订的服务协议，严格监督外包服务商提供的人力资源管理服务，保障获取

高质量的人力资源外包服务。同时还应当重视并加强与外包服务商的信息沟通，建立信息沟通平台，保障与外包服务商之间的沟通顺畅，及时评价外包服务商提供的各项服务，为外包服务商优化产品服务、调整服务模式、提高服务水平等，奠定良好的基础。

另一方面，与外包服务商之间形成良好的合作关系，通过良好的沟通促进双方之间合作关系的改善，建新机械公司要充分了解外包服务商的服务水平与能力，能够深入了解外包服务商的各项服务，相互配合及时沟通，有效应对可能遇到的问题，从而获得更好的人力资源外包服务。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

近年来，机械制造行业内的竞争不断加剧，建新机械公司面临的竞争压力不断增加，公司积极实施人力资源外包策略，有效提高公司的人力资源管理水平，但在实施人力资源外包策略的过程中，仍存在一些不足之处，本文通过问卷调研分析与深度访谈分析，全面归纳总结建新机械公司人力资源管理外包策略存在的问题和原因，并提出具体的优化方案与实施保障，研究得出以下结论：

一是对建新机械公司的人力资源外包策略实施现状进行分析，并对外包策略实施情况进行问卷调研与访谈，分别对人力资源管理外包策略的前期准备阶段、中期决策阶段以及全面实施管理阶段存在的问题进行归纳总结，其中前期准备阶段，主要存在外包需求分析不到位、人力资源外包内容过多、外包服务商选择不合理等问题；中期决策阶段主要存在未设置领导服务小组、与外包服务商未形成良好的合作关系等问题；全面实施阶段，主要存在对外包服务商的评估不到位、缺乏人力资源支持等问题。

二是结合建新机械公司人力资源外包策略存在的问题，提出具体的优化方案即分别从外包准备阶段、实施阶段和管理阶段三个方面，提出具体的优化方案，在准备阶段，做好外包需求的调研分析、合理确定人力资源外包内容、选择优秀外包服务商；在实施阶段，成立外包工作小组来保障各项外包业务的顺利开展、签订外包服务协议；在管理阶段，做好对外包服务商的绩效评估、加强与外包服务商的合作关系、转变人力资源部门的职能等，来提高人力资源外包策略的实施效果。

三是为保障人力资源外包策略优化方案的顺利实施，并分别从内部组织管理、对外部环境的认识、对外包风险的控制等三个方面，为人力资源外包优化策略的顺利实施，制定具体的实施保障。

研究有助于深入了解建新机械人力资源外包策略的具体实施情况和存在的主要问题，提出的优化策略和实施保障，有助于建新机械公司有效提高人力资源

外包策略的实施效果，促进公司的持续健康发展。

6.2 不足与展望

研究存在不足之处，主要表现在以下两个方面：

一方面，对案例企业的人力资源外包策略存在的问题分析不够全面、细致，人力资源外包策略的实施，可能会面临诸多困难，本文通过问卷调研和访谈，归纳总结的人力资源外包策略存在的问题可能并不全面。

另一方面，提出的人力资源外包优化方案的实施效果如何，有待实践检验。

在未来的研究中，在对企业人力资源外包策略现状进行研究时，可以利用多种方式，如深度访谈、专家讨论等方式，全面、系统的归纳总结人力资源外包策略实施存在的主要问题，同时对提出的人力资源外包策略优化方案进行具体的实施，并评估实施效果，结合实施效果，进一步对人力资源外包方案进行优化改进，促进人力资源外包业务更好的开展和实施，促进建新机械公司人力资源总体管理水平的有效提升。

参考文献

- [1] K. Matthew Gilley, Abdul Rasheed. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance[J]. *Journal of Management*,2000,9(6):441-442.
- [2] MF Mansor NH Abu The Generic Theoretical Frameworks on Human Resource Outsourcing Decision [J]. *Advances in Environment Biology*,2014,8 (21):326-334.
- [3] Debora Gottardello, Mireia Valverde. Human resource management outsourcing in Spanish firms:Evolution over time and implication for devolution[J]. *Intangible Capital*,2018,14(1):1206-1222.
- [4] Atyeh Alzhrani. Outsourcing Human Resource Functions and their Impact on Organizational Performance[J]. *International Journal of Industrial and Business Management*,2020,8(4):86-94.
- [5] Tremblay M, Patry M, Lanoie P. Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks[J]. *The International Journal of Human Resource Management*,2008,19(4):683-715.
- [6] Zhao Lihua. Li Jiang. Li Jing. Empirical Research on Influencing Factors of human Resources Management Outsourcing Degree[J]. *iBusiness*,2013,5: 168-174.
- [7] Patel C, Budhwar P, WitzemannA, et al. HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function[J]. *Journal of Business Research*,2017,4:88-96.
- [8] Thanh H LT, HoangAT T. Evaluating the Best Outsourcing Service Country in the Southeast Asian Region: A Fuzzy-AHP Approach[J]. *Journal of Testing and Evaluation*,2018,46(5):2227-2239.
- [9] Fang H Y, Chen X H, Lan J Y, et al. Research on Maker Space Risk of College Students Based on Perturbed Fuzzy Comprehensive Evaluation Method[C]//6th International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI 2019). Atlantis Press,2019:204-212.
- [10]Percin S. An integrated fuzzy SWAR Aand fuzzy AD approach for outsourcing provider selection[J]. *Journal of Manufacturing Technology Management*,2019,30(2):531-552.

- [11]Mansor MF, Abu NH, RashidI M A, et al. Human Resource Outsourcing Practicing: Does Cost Reduction and Business Strategy Affect Government Link Companies (GLCs) [J]. Advanced Science Letters,2017,(4):38-42.
- [12]Nguyen T, Chang M L. Antecedents of human resources outsourcing decision in Vietnam[J]. Personnel Review,2017,46(4):11-17.
- [14]彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 上海:立信会计出版社:2012.
- [15]加里·德斯勒. 人力资源管理[M]. 北京:中国人民大学出版社:2017.
- [16]李布. “外包”:企业经营新模式[J]. 经济纵横,2000,(12):51-54.
- [17]加里·哈默尔. 企业的核心竞争力[J]. 哈佛商业评论, 1990, 5 (3) : 13-22.
- [18]罗盛强, 姜嫵. 管理学问卷调查研究方法[M]. 重庆:重庆大学出版社, 2014.
- [19]卡拉·欧戴尔, 辛迪·休伯特, 胡瀚涛等译. 知识管理如何改变商业模式[M]. 北京:机械工业出版社, 2016.
- [20]张伟. 中小企业人力资源管理外包研究[J]. 商品与质量, 2020 (51) : 42-48.
- [21]管仪坤. 人力资源管理外包风险及其规避初探[J]. 商业故事, 2020 (16) : 78.
- [22]颜康. 企业人力资源管理外包的风险及其防范[J]. 环球市场, 2021, (9) : 75-80.
- [23]刘宏. 人力资源管理外包中的风险与控制探讨[J]. 人力资源, 2019, (01) : 13-15.
- [24]袁杰. 事业单位非编员工招聘外包风险及防范研究[J]. 才智, 2020, (31) : 187-188.
- [25]孙进法. 企业人力资源管理外包风险及防范对策研究[J]. 商讯, 2020 (21) : 191-193.
- [26]彼得·杜克. 他们不是员工, 他们是外包员工[J]. 哈佛商业评论, 2002, 2 (12) : 21-23.
- [27]江康康. 人力资源外包服务研究新进展[J]. 现代经济信息, 2018, (16) : 73-74.
- [28]阿诺德. 人力资源回流外包实践背后的管理动机分析[J]. 人力资源规划, 2007, 3 (11) : 19-22.
- [29]郭林. 经济新常态下人力资源服务模式创新的思考[J]. 现代营销(信息版), 2019, (12) : 211-212.

- [30] 赵称. 建筑企业人力资源外包的风险分析及防范举措[J]. 人力资源, 2019, (10):110-112.
- [31] 金璘. 企业人力资源管理外包风险及防范策略研究[J]. 商场现代化, 2021, (21):66-68.
- [32] 李英强. 数字经济背景下企业人力资源外包服务应用创新举措研究[J]. 现代企业文化, 2021, (2):129-130.
- [33] 赵生锐. 探究中小企业人力资源管理外包的风险与应对策略[J]. 经济与社会发展研究, 2022, (15):134-136.
- [34] 梁碧轩, 刘天磊, 杨金海. 疫情背景下企业人力资源外包的风险与对策研究[J]. 中国集体经济, 2022, (30):129-131.
- [35] 万彦. 新形势下传统通信设计行业战略转型发展研究[J]. 商讯, 2020, (28):158-159.
- [36] 苏子鹏, 曹卓. 企业人力资源招聘外包风险评价及其对策研究[J]. 商场现代化, 2020, (6):72-73.
- [37] 金娜. 新形势下推进我国中小企业人力资源管理外包对策研究[J]. 管理学家, 2022, (6):82-84.
- [38] 吴名柔. 马斯洛需求层次理论视角下新生代知识型员工的激励机制研究[J]. 现代经济信息, 2020, (08):18-20.
- [39] 李青青. 关于创新企业人力资源外包管理的问题研究框架思路构建[J]. 现代经济, 2019, (22):68-77.
- [40] 魏来福. 国有科技型电力企业多序列多层级市场化劳务外包运行模式方案设计[J]. 中国电力企业管理, 2017, (S1):78-83.
- [41] 张进财, 王霄. 人力资源外包的关系风险——一项基于异质关系结构和权变业务过程的案例研究[J]. 山东社会科学, 2020, (02):97-104.

附录 《建新机械公司人力资源外包策略实施情况调研问卷》

尊敬的先生/女士：

您好！感谢您在百忙之中参加本次调研。本问卷的目的在于了解您现在的工作满意度，调查结果作为改善公司员工工作的依据，并希望通过此问卷及时全面的了解并解决现存的问题，实现公司和员工共同发展。您的意见和建议对公司和自身的发展非常重要，希望大家根据自身情况真实填写。问卷采用匿名方式填写。

一、基本信息

1. 您的性别

A 男士 B 女士

2. 您的年龄？

A 25 岁以下 B 26-35 岁 C 36-45 岁 D 46 岁以上

3. 您的文化程度（）

A. 高中 B 中专或技校 C 大专 D. 本科 E 硕士及以上学历

4. 您的司龄？

A 1 年以内 B 1-3 年 C 3-5 年 D 5-10 年 E 10 年以上

5. 您的职务（）

A 普通员工 B 基层管理人员 C 中层管理人员 D 高级管理人员

6. 是否为正式员工（）

A 正式员工 B 外包员工

7. 您所属的部门是（）

A 人事部 B 生产部 C 市场运营部 D 财务部 E 采购部

二、薪酬层面

1. 您对目前的收入是否满意

A 非常满意 B 比较满意 C 基本满意 D 不满意 E 非常不满意

2. 目前，您的计薪方式

A 计时 B 计件 C 月薪 D 年薪制 平均月收入_____

3. 跟市场同岗位的薪资水平相比, 您的收入

A 远远低于 B 略低于 C 持平 D 略高于 E 远高于

三、人力资源外包策略的评价

1. 对人力资源外包策略的前期准确阶段的总体满意度情况?

A 非常满意 B 比较满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

2. 您认为目前公司人力资源外包前期准备阶段哪些工作有待改善?

A 选择合适的供应商 B 设置科学的供应商筛选标准 C 合理确定外包内容
D 优化外包需求分析

3. 您对目前公司的人力资源实施全部外包的策略是否满意?

A 非常满意 B 比较满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

4. 您对目前公司的人力资源外包服务商的满意度如何?

A 非常满意 B 比较满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

5. 对人力资源外包策略的中期决策阶段的总体满意度情况?

A 非常满意 B 比较满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

6. 您认为目前公司人力资源外包中期决策阶段哪些工作有待改善?

A 设置专门的外包服务小组 B 加强与外包服务商的合作关系 C 及时与
外包服务商进行沟通

7. 对人力资源外包策略的全面实施管理阶段的总体满意度情况?

A 非常满意 B 比较满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

8. 您认为目前公司人力资源外包全面实施管理阶段哪些工作有待改善?

A 加强与外包服务商的合作 B 重新设置人力资源部门的职能 C 及时向
外包服务商反馈自身需求 D 做好对服务商的绩效考核与评估

9. 您对外包服务商的售后服务是否满意?

A 非常满意 B 比较满意 C 一般 D 不满意 E 非常不满意

10. 您觉得目前公司人力资源外包工作哪些地方亟待优化?

A 做好人力资源外包服务需求分析 B 合理确定人力资源外包内容
C 加强与外包服务商的合作

感谢您的配合, 祝您工作顺利!

附录 访谈提纲

1. 您对公司人力资源外包策略总体是否满意？可以详细谈一谈吗？
2. 您觉得公司是否适合实施人力资源外包策略？
2. 您希望公司将人力资源管理的哪些工作或者模块外包出去？
3. 您认为公司现行的人力资源外包策略是否合理？
4. 您觉得公司合作的外部服务商如何？对其提供的外包服务是否满意？
5. 公司有没有成立专门小组或者设置专门的岗位，专门负责公司人力资源外包的各项工作？
6. 公司跟外包商之间有过大的纠纷吗？近年来有没有换过外包服务商？
7. 公司会定期对外包服务商提供的产品服务进行评估分析吗？
8. 您觉得公司实施人力资源外包策略后，公司人事部门的工作职责有哪些改变？
9. 公司和外部服务商之间是否建立了长期稳定的合作关系？
10. 公司在实施人力资源外包服务策略时，是否对外包可能存在的风险进行了评估？
11. 您觉得还有哪些改进的地方？

后 记

“君子曰：学不可以已。”。寒来暑往，三载寒窗，三年的研究生学习即将结束。回忆起点滴瞬间，不仅成为人生中难忘的回忆，更成为提高自己认知的一次跨越。三年的深造，开拓了我的眼界，提升了我的思维方式，学会了用专业的角度更深层次的去思考问题。也让我掌握了许多专业知识，构成了完整的知识体系。

“故不登高山，不知天之高也；不临深溪，不知地之厚也；蚓无爪牙之利，筋骨之强，上食埃土，下饮黄泉，用心一也。蟹六跪而二螯，非蛇鳝之穴无可寄托者，用心躁也。”深深的感谢我的导师荆炜教授，当学习压力使我想放弃时，是他不厌其烦的教导我，这是人生修行的阶段，不攀岩高峰，永远看不到云层上的天空是多么蓝。人生的修行，就是在一点一点的历练自己，最终将自己变成溪流中的石子，圆润，晶莹，最后成为一块玉。

回顾在校学习期间，从授课到开题报告，论文完成，给予我无私的帮助。从选题、开题、到后期论文的不断修改、定稿，导师给予了我十分细心的指导，也提出了许多有益的建议。更是在我迷茫时，教导我坚持的重要性。良师益友，感谢恩师。

另外，竭诚的感谢各位授课恩师。各位老师授课的声音，依旧在耳边回荡，老师们的倾囊相授，让我学到了更多理论基础，用来完成这篇文章。感恩兰财的每一个人！

博修商道，让兰州财经大学带领我继续成长！

学生：史云龙

2022年9月30日