



打造人力资源外包优势

撰文 / Terrence McCrossan, ADP

在企业寻求以外包的形式控制成本，减轻行政压力的时候，首先需要知道如何同外包提供商建立起最有效的关系，这将是迈向成功的第一步。

无论是对于企业还是消费者，经济环境的不确定因素不断增加。不少企业希望能控制成本，将企业从耗时、日渐复杂的人力资源流程中释放出来。若将一个或多个人力资源职能交由第三方处理，通常会带来更高的服务质量，节约成本，同时还能为人力资本评估、报告、分析和合规提供技术支持。而在公司内部处理，往往无法获得这些优势。

同人力资源外包提供商合作还能优化资源配置，让企业资源集中支持重要的成长领域；此外，企业还能享受到最新的技术带来的规模、效率的优势。然而，人力资源外包为人力资源专业人士带来的最大优势是，他们能有更多时间专注于企业内的人员问题，进而达成其战略性目标。

要同人力资源外包提供商建立合作关系，事前必须考虑到方方面面的因素。唯有如此，才能让合作发挥最大价值。这些因素包括：

- 了解外包领域中的最佳操作惯例，
- 知道如何总体推进外包流程，进而提高人力资源部门的效率，以及
- 有效评估外包所能带来的实际收益。

人力资源外包最佳操作惯例

外包关系，往往代表了双方的合作关系，这需要双方的努力。在和人力资源提供商签订外包协议之前，需要有一份切实可行的人力资源外包的执行、管理方案，这个方案应包括最佳的操作管理，以确保外包在企业内成功。而在实践中通常很难确定企业如何从外包协议中获得最大收益。下面的最佳操作惯例可为考虑或正在进行外包的人力资源专业人士提供参考，帮助他们改善人力资源部门，释放企业的资源。

1. 了解您的选择

在签署任何新协议之前，您都需要清楚了解自己需要选择哪些服务。事实上，不少人力资源专业人士面临的挑战和您的差不多。一旦您确定和某家外包合作伙伴签订协议，请清楚、准确地传达您的目标和要求，让合作关系有一个成功的开始。

请要求您的外包提供商提供解决方案选择清单。该清单要强调您的特定需求，并且咨询了其他人力资源专业人士的意见，让他们在企业内的经验发挥作用。外包服务可以有：

- 薪酬，
- 考勤管理，
- 雇佣前服务，如招聘和背景调查，
- 401 (k) 管理，
- 福利管理，
- 税收管理，
- 人力资源管理系统 (HRMS)，以及
- 综合业务流程外包 (BPO)。

以上例子为可以外包的项目，可帮助您为企业选择最合适的解决方案。

2. 从机构内获得支持

将外包引入企业将会对企业的运营带来影响，这往往也会对企业文化造成冲击，所以请务必适当地向所有员工进行沟通和介绍。在大多数情况下，高级管理层担负企业顺利过渡的责任，他们需要确保企业各个层面都支持外包转型。作为重要的影响者，管理层可以鼓励员工接受新的流程，为工作关系设定新的标准。

请确保和您的管理团队紧密协作，让他们清楚了解外包可以创造什么业务优势，如外包如何帮助控制成本，提高绩效，最终提高客户满意度。只有管理团队认识到外包给企业带来的各种优势，他们才能向其他利益相关者传递这些优势，进而促进转变。

3. 设定目标

同任何业务一样，在早期阶段就应设定好目标，因此，在外包项目执行的一开始，就应设定好成功的外包是什么样的。一些企业希望外包一个或多个个人力资源的职能，其目标可能是降低成本，减少行政管理的时间，或通过自助服务模式改善员工体验。对于每个目标，随着时间的推移都能通过量化指标来评估效果。请和您的管理团队和外包提供商分享这些目标，让每个人能明白外包项目的目标，而结果将能很容易地通过目标体现出来。通过确保每个人都清楚地了解项目的目标，您就预约了最终的成功。

4. 评估结果

最后，非常重要是要定期评估为实现目标所取得的进展，这包括针对目标和承诺进行内部绩效评估，以及就原先的期望评估外包合作伙伴的绩效。在就这些指标达成一致意见之前，请确定这些数据的采集、跟踪和分析是否合理。如果数据比原先预计的更难以采集，那么可以考虑把重点放在关键性的指标，让这些数据说明所取得的进展。

为了帮助您的企业获得长期的成功，您可能考虑签署外包协议，此时上面四个简单步骤将有助于您更好地规划。需要提醒的是，请从一开始就要确定好什么是成功的外包，请在企业内有效传播信息，并同您选择的提供商分享您的目标。

发现高效率环节： 人力资源流程全面转型

除了为实施和管理制定明确的计划，重要的是要记住，每项人力资源流程是相互依存的，为了从您的外包关系获得最大优势，那么就必须从各个方面全面提升效率。

例如，对于已经成功升级的福利制度，可能仍然能受到旧薪酬系统或基于纸张的考勤管理系统的制约。要创造价值，那么就要在整个人力资源部门进行全面的改善；但是请注意，多厂商、多系统的流程可能降低系统的功能，耗费宝贵的时间和资源。

ADP委托普华永道 (PwC)¹ 展开了一项调查，以确定非集成的人力资源系统、多平台和多供应商对人力资源服务的成本、绩效和满意度将产生什么样的影响。超过140家机构参加

了调查，这些机构遍布不同行业，平均雇员在5000名以上。研究发现，非集成的人力资源服务会加大成本，估计每名雇员每年为104美元。对于不少企业，这高达年度人力资源和薪酬预算的6%。

该项研究认为，成本主要归结为以下四个方面，而美国人力资源机构普遍面临这四方面的挑战。了解这些常见的问题，将帮助您的企业改善人力资源管理平台，提高效率：

1. 杜绝重复

公司管理重组，兼并购都可能产生多种服务基础架构，然而一个企业拥有多个福利、人力资源和考勤管理 (TLM) 平台并不可取，这些重复建设将降低企业的效率。请找出这些流程中的不同，之后优化和整合，以实现最大收益。

2. 自助服务为王

自助服务是高价值的工具，可让员工在任何时间、任何地点管理和获取个人信息。员工对人力资源解决方案的要求是方便、简单、易用。所以请提供易于使用的、基于网络的端口，让员工在点击之间就能获得人力资源相关信息，并能在线更新个人信息。现在不少企业能让员工在线轻松查看其薪酬、W2和福利方案。这些服务为员工创造了便利，受到了员工的好评，这也减少了人力资源部门参与解决问题的需要，让人力资源专业人士能将精力放在战略性方案的制定中。

3. 集中考勤管理 (TLM)

如果企业内有多套考勤管理系统，或者考勤管理功能不完善，那么人力资源专业人士需要将大量时间投入到管理事务性的薪酬处理工作中去。不少企业还没有正式的考勤管理提供商帮助企业进行考勤管理处理。对于具备集中考勤管理服务的公司，他们对人力资源服务的评价更高，满意度更高，同时对于未来可能存在的的不同问题所投入的费用更少。

4. 迈向集成

普华永道的调查结果再次验证了外包行业的共识：使用单一来源供应商或综合性人力资源系统，将能简化人力资源工作，减少低效率环节，防止金钱流失。当企业站在更高的角度来查找低效率环节，那么就会发现所有功能都是相互依存的。通过建立有黏着力的平台，容纳所有任务和功能，那么就可匀出更多时间在业务战略制定上，资金可以投在提高企业实力上，这也能减轻企业合规的压力。

在接受调查的公司中，60%的企业已经开始着手集成其人力资源服务项目——他们表示已减少了支出。在这个模式中，除了金钱方面的明显优势，雇主也能将更多的时间和资源投入到改善内部人力资源流程上。据普华永道的研究，近70%的受访者表示，他们计划在系统集成定制和软件方面进行投资。由于效率低下，超过50%的受访者预计将增加人力资源事务性时间、报告和合规相关的费用。四分之一以上的受访者表示，由于多平台和供应商导致的薪酬和福利处理错误将会产生进一步的费用。此外，利用集中的方式处理这些业务，不仅能提高员工的满意度，还能提供全面的功能和终端用户工具，如自助服务和在线福利管理。

将人力资源服务融入一个统一的平台，不仅能改善人力资源部的绩效，还能让该部门成为企业战略性的职能部门，帮助公司实现业务目标。透过外包，将为机构创造个性化和量身定做的人力资源方案，为员工和经理创造更高的灵活性，提供更加简单、直观的流程。通过外包，将有助于制定符合成本效益的战略，让公司不仅能节省时间和不必要的开支，同时还能加强基础业务建设——让资深的业务伙伴打理企业的关键工作，促进您机构的扩张。

实实在在的劣势： 顶尖大学的外包实例

我们已经知道，签署外包协议前在机构内应传播的几大要点，以及如何通过外包提高企业内部的效率。一直以来，机构利用外包作为获得新技术、流程和最佳操作惯例的手段，如提高客户满意度和增加业务收入，同时不提高预算和增加人力。让我们看一项真实案例，这是美国东北部的一所大学，他们利用外包解决了其福利管理系统中存在的问题，这个福利管理系统服务于该大学约14000名员工。

当大学的现有福利管理提供商要求将系统转移到更新的、更昂贵的平台时，大学的高层管理人员决定寻找新的福利管理服务供应商。除了要降低日益攀升成本，大学还需要融合多个福利管理服务提供商的优势，此外还面临如何将其他员工群体融入流程的挑战，同时确保遵守保护员工数据的严格标准。要实现以上目标，大学采取的第一步就是建立多职能项目团队，其代表来自福利、人力资源信息管理、信息系统和电算化等领域，这让内部在每一步都能有效沟通，让参与的每个人发挥价值。

此外，学校还聘请了顶尖的福利顾问，由这位顾问带头挑选新的合作伙伴，并设定挑选的各种条件。一些决策点包括实地访问支持中心和客户网站，了解定制和执行存在什么挑战。这家大学做了充分的准备，以确保挑选条件涵盖每个层面。经过大量的评估和选择，ADP脱颖而出，成为首选外包供应商。转型到新模式后，该大学能同步系统，为其员工提供24/7/365在线福利记录接入服务。此外，以前该大学需要向其14,000名员工邮寄36页的小册子，现在这方面的费用也节省了。

总体而言，同以前的福利外包合作伙伴相比，该大学节约近2百万美元，并且简化了流程，只需和一个供应商合作，而以前需要同多个供应商打交道，如FSA和COBRA。此外，大学还有专门的支持团队和优秀的客户服务代表提供支持，确保快速反应和沟通。结果是，参与公开申请的员工占到了70%，比前年增加了10%。

总的来说，该大学的方案能满足其外包要求。大学和服务提供商之间的关系从多方面来讲都非常成功，之间的沟通也非常有效，这将有助于这两家机构在未来因应可能出现的任何挑战。

注

1 ADP研究报告《人力资源多种服务外包的优势》，委托普华永道进行（PwC），2006年。

关于作者



Terrence McCrossan为ADP垂直市场副总裁，负责为ADP全国大客户服务部开发和制定针对垂直市场的战略、解决方案、研究和定价。其职责还包括为ADP市场领先的人力资源BPO产品——综合外包服务（Comprehensive Outsourcing Services）提供战略规划和市场营销支持。McCrossan拥有Villanova大学的学士学位和Wake Forest大学的M.B.A学位。McCrossan在美国乔治亚州Alpharetta市工作，同时经常在全美人力资源、薪酬、客户活动上发表主题演讲，这些活动包括American Payroll Association、HR Leadership Foundation、CFO Rising、Workforce Management、HRO World举办的活动，以及ADP的Meeting of the Minds年度会议。