

Study on Human Resource Outsourcing of Chinese Electric Power Enterprises*

Lili Xu

Department of Economic Management, Shanghai University of Electric Power, Shanghai
Email: lily760612@hotmail.com

Received: May 22nd, 2013; revised: Jun. 4th, 2013; accepted: Jun. 18th, 2013

Copyright © 2013 Lili Xu. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Abstract: This paper focuses on human resource outsourcing of Chinese electric power enterprises by using questionnaires and interviews with executives. Firstly, a general survey of HRO of Chinese electric power enterprises is introduced; Secondly, the advantage and disadvantage of HRO of electric power enterprises are compared; Thirdly, the pattern and content of HRO of Chinese electric power enterprises are explored; Finally, the outlook of HRO of Chinese electric power enterprises is proposed.

Keywords: Electric Power Enterprises; Human Resource Outsourcing; Return and Risk

我国电力企业人力资源外包状况研究*

徐莉莉

上海电力学院经济与管理学院, 上海
Email: lily760612@hotmail.com

收稿日期: 2013年5月22日; 修回日期: 2013年6月4日; 录用日期: 2013年6月18日

摘要: 本文使用调查问卷和高层访谈方法, 就我国电力企业人力资源外包发展状况进行研究。首先介绍目前我国电力企业进行人力资源外包的概况; 其次比较电力企业人力资源外包的收益和风险; 再次探讨电力企业人力资源外包的模式和内容; 最后, 对我国电力企业人力资源外包趋势提出展望和建议。

关键词: 电力企业; 人力资源外包; 收益和风险

1. 引言

随着电力行业解除规制和市场化改革的深入推进, 电力企业谋求发展, 要在竞争中取得优势, 人力资源管理的作用日益突出。人力资源外包是企业顺应市场环境变化, 组织结构精简, 提高运营效率的一种有效的管理手段。进行人力资源外包, 能使电力企业

更好地适应市场竞争加剧, 更有利于满足企业组织扁平化和弹性化的趋势和人力资源管理职能转变, 人力资源管理水平提升的需要。根据一份关于加拿大能源行业人力资源外包的研究报告指出, 80%的被调查公司将继续进行人力资源外包活动, 而只有9%的公司拒绝接受人力资源外包服务^[1]。我国电力企业人力资源外包现状如何? 收益和风险如何? 存在哪些内容和模式? 本文就此展开调查和研究。

*资助信息: 本文得到了“现代电力企业管理”重点学科(编号: J51302)项目基金的资助。

2. 我国电力企业人力资源外包现状

从广义上看，人力资源外包包括人事派遣和人力资源管理职能外包两层含义。人事派遣指专门的人力资源服务机构通过将员工派遣到用人单位工作的方式而进行的劳务活动。人力资源管理职能外包就是企业根据需要将某一项或几项人力资源管理工作或职能外包出去，交由其他企业或组织进行管理，以降低人力成本，实现效率最大化。具体涉及员工招聘、员工培训与开发、绩效管理、薪资福利管理、社会保障管理、商业保险管理，员工关系等方面。本文研究的人力资源外包泛指人力资源管理职能外包。

从总体上看，我国电力企业的人力资源外包目前还处于起步阶段，我国大部分电力企业尚未接受人力资源服务外包这一先进的发展模式。为了更好地了解现阶段我国电力企业人力资源外包概况，笔者设计了关于我国电力企业人力资源外包发展状况的调查问卷。问卷样本为 50 家电力企业，其中电网企业 10 家，发电企业 22 家，电力建设企业 10 家，电力设计院 8 家。问卷发放对象为电力企业人力资源部门员工和企业中高层管理者。问卷共发放 300 份，回收 300 份，其中有效问卷为 285 份，有效率为 95%。在被调查的电力企业中，10% 的电力企业管理者从未听说过人力资源外包。接近 60% 的调查对象认为人力资源外包就是狭义上的人事派遣。在被调查的 50 家电力企业中，32 家曾经使用过或正在使用人力资源外包服务；5 家正在寻找供应商，准备使用人力资源外包服务；13 家电力企业从来没采用过人力资源外包服务。

3. 电力企业人力资源外包的收益和风险

3.1. 电力企业人力资源外包的收益

从回收的调研问卷数据统计分析来看，现阶段，对大部分电力企业而言，人力资源外包的动因主要为了促进企业人力资源管理职能从传统事务性工作向战略性人力资源管理职能转变；为了获得外部(社会)更高效的专业化人力资源服务；为了集中资源专注于企业核心竞争能力的培育，以及为了节省企业经营成本等因素。此外，电力企业人力资源外包的优势还包括获得最新的人力资源信息技术；节省时间，降低人力资源投资风险，以及顺应组织扁平化和弹性化的趋势等(见图 1)。概括起来，电力企业人力资源外包主要受到来自电力行业改革和企业自身发展两大助推力。

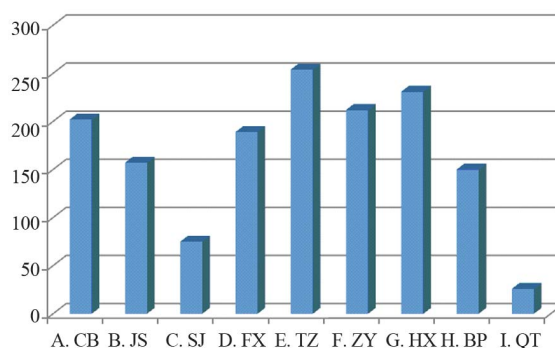
势等(见图 1)。概括起来，电力企业人力资源外包主要受到来自电力行业改革和企业自身发展两大助推力。

3.1.1. 传统事务性的人事管理向战略性人力资源管理转变

目前，电力企业受传统人事管理制度的影响，缺乏现代人力资源开发与管理理念。传统人事管理着眼于眼前，管理范围也局限在员工劳资关系、职级、福利、档案管理等静态方面，把员工视为管理控制的对象，忽视企业发展的需求和员工发展的需求。通过人力资源外包，将人力资源管理中事务性，程序性的工作付诸外包管理，使企业专注于更高层次的人力资源管理工作。国家电网公司提出了建设“一强三优”现代企业的战略目标，客观上对电力企业人力资源管理工作提出更高的期望，要求由传统人事管理功能转变成战略性人力资源管理功能，工作重点放在研究企业如何更好地吸引人才和发挥人才的潜能上，借以产生效益，推动战略目标的实现。人力资源管理成为企业战略的重要组成部分。

3.1.2. 提升人力资源管理专业效率和科学水平

由于长期受计划经济的影响，加之电力企业的垄断地位，市场化程度较低，人力资源管理观念陈旧，导致在人力资源管理和开发上仍属于粗放型管理，人才短缺与人员富余并存的结构矛盾突出，薪酬激励和职业发展机制不尽合理，高度集成的人力资源管理信息系统和共享平台有待开发。通过人力资源外包，有助于电力企业引进先进的人力资源管理理念和管



(注释：A. CB: 节省成本；B. JS: 获得最新的人力资源信息技术；C. SJ: 消除时间压力，提供及时服务；D. TZ: 降低人力资源投资风险；E. ZY: 获得外部(社会)专业化的人力资源服务；F. ZL: 使人力资源更专注战略性工作，减少简单、重复的事务性工作；G. HX: 集中资源专注于企业核心竞争能力的培育；H. BP: 顺应组织扁平化和弹性化的趋势；I. QT: 其它。)

Figure 1. Advantages of HRO in Chinese electric enterprises
图 1. 我国电力企业人力资源外包的收益

理方式，共享专业、高效、规范和标准的人力资源服务，建立科学完善的人力资源管理平台和体系。

3.1.3. 集中资源专注于核心竞争力的培育

我国电力行业正面临打破垄断、引入竞争和建立电力市场的电力体制改革。电力企业组织架构愈加富有弹性且更为灵活，企业管理者的思维方式也发生着深刻的转变。越来越多的企业意识到，企业受人、财、物等资源的限制，不可能对企业的各个方面给予同等关注，往往有所侧重，注重寻求自身在特定环节上的竞争优势^[2]。对于电力企业而言，生产技术可能是它的强项，而人力资源管理工作可能是它的弱项。通过人力资源外包，企业就可以充分利用有限资源，集中力量于企业的核心价值链环节，专注于企业核心竞争力的培育。

3.1.4. 降低经营成本和化解投资风险

在经历了各种与组织重构、体制改革有关的变革之后，在日趋激烈的竞争面前，电力企业的成本压力更加沉重。对电力企业来讲，从人力资源外包服务商那里获取高质量的人力资源管理专业服务，远比企业自身拥有庞大繁杂的人事管理队伍更能节约成本。因为这样不仅可以快速缩减人力资源管理职能人员和日常办公预算等费用支出；并且随着信息技术的快速发展，人力资源信息技术也在不断创新，通过外包可以减少企业人力资源管理所必须的信息支持平台等大量的技术投资，规避投资风险^[3]。

3.2. 电力企业人力资源外包的风险

虽然，人力资源外包顺应电力行业专业化，精细化发展的需要，能给企业带来节省经营成本的优势，但是，一方面，电力企业出于失去控制，信息安全等的顾虑；另一方面，电力企业对外包认识不足，外包市场不成熟等原因，使得现阶段，我国部分电力企业对人力资源外包望而却步(见图 2)。

3.2.1. 信息安全隐患

企业和人力资源外包服务公司之间的委托代理关系不可避免地产生双方的信息不对称，由此会造成企业的信息安全隐患。企业与外包商在合作过程中有关企业的信息透露是必然的。例如，泄露如企业业务流程、经营状况、生产技术创新等基本情况。外包商

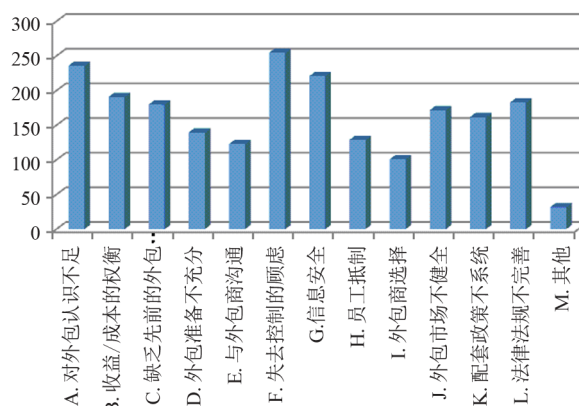


Figure 2. Disadvantages of HRO in Chinese electric enterprises
图 2. 我国电力企业人力资源外包的风险或障碍

有可能会恶意利用这些信息牟利，给企业带来潜在的损失。由于电力行业在国民经济中的特殊地位，信息安全直接影响到电力企业的发展和效益，直接关系到电力系统的安全、稳定、经济和优质运行，从而影响到整个国民经济的安全、稳定、健康的运转。人力资源外包会造成企业失控的安全顾虑是电力企业拒绝外包的首要原因。

3.2.2. 企业内部员工的抵制

电力企业长期处在计划经济体制下，企业职工习惯于大锅饭分配机制，平均主义的温床滋生了电力企业内部的官僚主义和对创新的抵制。人力资源外包往往会影响到企业人力资源的重新配置。企业人力资源的重新配置问题其实就是利益的再分配，对于触动利益的职工，大多持反对意见和不合作态度。另外，企业相关职工也会担心失去工作，从而直接影响到他们工作的责任心、积极性，对企业正常的生产经营产生负面影响。例如，缓中电力公司聘用的人力资源外包公司设计的绩效考核体系曾遭到公司许多员工的反对，尤其是老员工的极大不满。不满主要来自两个方面：一是他们不认可外包公司收集到信息的真实性，准确性和全面性；二是新的考核体系是对公司许多原有制度的破坏与否定，他们难以接受^[4]。

3.2.3. 外包商的专业水准

目前我国人力资源外包行业发展尚未成熟，人力资源服务企业的整体专业水平不高。很多承接外包业务的人力资源服务企业是规模较小的中小企业，服务的层次和技术含量偏低，尤其针对特定行业提供个性

化服务、复合型服务的能力不足。电力企业特别是大中型电力企业很难找到服务质量高、满足行业特殊要求的人力资源服务企业。而从国际上看,迄今为止全球最大的公用事业外包服务公司埃森哲公用事业外包服务中心(ABS)专注于为北美公用事业公司(包括电力、水,煤气等)提供业务外包服务。其人力资源外包服务涵盖信息管理、工资管理、费用报销、教育和培训、医疗保健、员工福利、养老金咨询等。

因此,电力企业人力资源外包的风险防范可以从以下三方面着手:

第一,完善人力资源管理信息平台。人力资源管理集约化管理平台的构建,不仅能优化企业内部人力资源管理流程,为外包服务的实施搭建顺畅的通道;同时监督外包商服务品质,与外包商签订具有法律效力的外包协议,明确双方的权利和责任范围,防止信息泄露,并创立风险预警机制,跟踪、检查和分析外包服务商的行动结果与企业计划目标的偏离程度,实施动态调整。

第二,加强企业内部信息沟通。由于人力资源外包会影响企业人力资源的重新配置或利益的再分配,考虑到企业员工对人力资源管理外包的高度敏感性,人力资源管理部门应对员工进行合理有效地沟通和疏导,通过采取宣传、教育等手段让员工认识到外包的意义,立足企业长远发展,取得员工的信任和支持。

第三,科学择优选择外包商。对人力资源外包服务商的选择要遵循科学规范的评估标准和流程,要根据电力行业特点,企业自身规模、企业文化,外包项目的具体要求,在与外包商进行充分、深入的沟通后,从外包商经验、服务水平、队伍素质、费用,以及对电力行业的熟悉度等综合实力进行评估,择优选择。

4. 电力企业人力资源外包的模式和内容

4.1. 电力企业人力资源外包的模式

根据电力企业自身需要和人力资源外包市场的现实供给,并基于对人力资源外包收益和风险的权衡,电力企业人力资源外包的路径选择存在以下几种模式(见图3)。

4.1.1. 业务型

业务型外包指企业将某项人力资源外包职能中的部分业务进行外包,剩余部分由企业人力资源部自

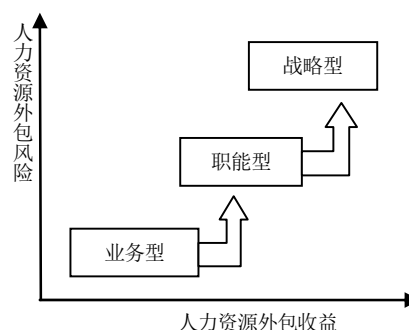


Figure 3. Pattern of HRO in Chinese electric enterprises
图 3. 我国电力企业人力资源外包模式

行完成。例如,某些电力企业仅仅将薪酬管理中岗位价值评估工作外包给专业公司,而具体的薪资设计、薪酬决策依然由人力资源部门执行。在员工招聘中仅仅将招聘测试工作外包给第三方公司,而发布招聘广告,甄选决策等环节由企业自行完成。业务型外包适合企业尝试人力资源外包的初级阶段,它能使企业更好地权衡人力资源外包的收益和风险,做出灵活的外包决策。

4.1.2. 职能型

职能型外包是指将人力资源管理某项职能全部外包给人力资源外包服务公司。在电力企业比较具有可行性的职能型外包包括员工选聘和员工教育培训的外包。由于其外包内容的相对独立性,职能型外包更易于企业管理和操控。职能型外包能充分利用第三方公司的专业人力资源管理团队,发挥专业化效率,提升人力资源管理水平。

4.1.3. 战略型

战略型外包是指将人力资源管理若干项职能综合外包给人力资源外包服务公司。战略型外包能使电力企业人力资源管理部门彻底摆脱事务性,程序性的繁琐工作,集中精力为实现企业的战略目标服务,企业也能集中资源,更专注于核心竞争力的培育。战略型外包是人力资源外包的高级阶段,但其对外包商的综合能力和专业水准提出更高的要求。电力企业面临的信息安全和员工抵制风险也更显著。

4.2. 电力企业人力资源外包的内容

从我国电力企业人力资源外包实践来看,目前已经尝试或最可能外包的人力资源业务主要集中在代

理招聘、员工教育培训, 绩效评估和员工满意度调查等方面^[5]。由于电力企业管控机制中人、财、物高度集权, 人事管理、薪资福利管理等高度集约, 因此电力企业人力资源管理中的薪资管理、福利管理、保险管理、招聘录用管理等业务一般不实行外包(见图 4)。

4.2.1. 员工招聘

员工招聘是将企业中招聘任务全部或部分外包给人力资源服务企业, 通过借助其专业化的工具、技术方法以及人员, 为企业选拔最合适的人才。具体包括交流岗位需求、发布招聘广告、寻找求职者信息、收集简历、进行招聘测试、做出聘用决策, 甚至必要的上岗培训等一系列科学规范的招聘选拔流程。在电力企业员工招聘中, 运用代理招聘能有效地杜绝人情关系, 为企业提供科学合理的人力资源配置和灵活的人才引进机制。其次, 运用代理招聘能减少企业培训成本, 提高人力资源管理效率, 尤其对于某些通用工种技术岗位而言。

4.2.2. 员工教育培训

电力企业是知识、技术密集型企业, 其知识、技术更新的任务相当繁重。目前我国电力企业员工队伍的整体素质还不高; 职业教育和培训的资源相对不足; 技术工人, 特别是高级技术工人的培养状况远不能满足电力企业安全生产、技术进步和产业升级的需求。电力企业职工培训普遍存在培训需求分析不足、培训方法手段单一、不重视培训的转化, 以及缺乏科学的培训效果评估等问题。随着电力行业的不断升级的培训需求, 电力企业应该充分利用外部培训资源,

完善培训方法和手段, 提高教育培训的系统性、完整性和规范性, 切实提高教育培训效果。

4.2.3. 绩效评估

员工绩效评估是人力资源管理的核心工作, 评价结果将为员工培训与开发, 人事调配, 薪资管理等提供依据。而同时, 员工绩效评估也是最棘手的人力资源管理工作。长期处于垄断经营的电力企业员工收入来源相对固定, 对绩效管理没有足够的重视, 认为即使实施绩效管理也不会对员工收入造成很大的影响, 因此在态度上存在消极抵触情绪。在绩效考核过程中, 也存在考核目标不明确, 考核工作没有制度化和规范化, 考评手段、考核角度单一, 考核指标模糊、难以量化等弊端。将绩效评估工作交由第三方专业公司完成, 其评估结果更客观、更可靠, 更容易让员工信服和接受。人力资源外包服务公司能更专业地将目标管理法, 关键指标考核法, 平衡计分卡, 360 全方位考核方法等绩效评估方法运用到电力企业, 使绩效考核工作服务于企业的发展战略。

4.2.4. 员工满意度调查

正如顾客满意度调查可以改善企业顾客服务水平, 员工满意度调查可以帮助企业提高员工的工作积极性, 改善员工的工作效率。随着中国电力市场改革的进一步深化, 电力企业员工满意度管理所面临的外部环境的不确定性在增加, 同时内部管理的难度与复杂程度也越来越高。因此, 企业的员工满意度管理面临着全新的挑战。聘请专业的人力资源服务公司进行员工满意度调查, 电力企业能更客观, 更全面地了解企业改革的成效以及改革对员工的影响; 能够收集到员工对改善企业经营管理的意见和要求, 同时又激发员工参与组织变革, 提升员工对组织的认同感和忠诚度, 创造良好的组织氛围, 有助于电力企业学习型组织的创建和先进企业文化的培育。

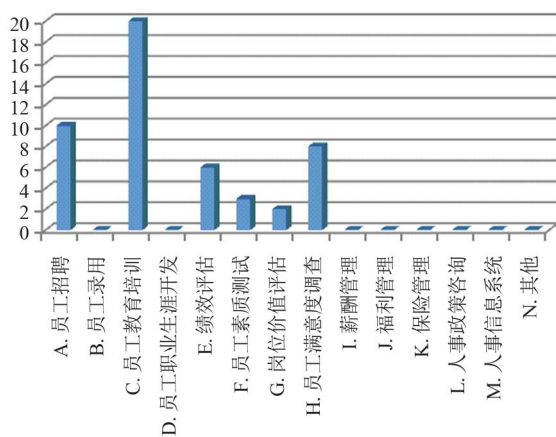


Figure 4. HRO in Chinese electric enterprises
图 4. 我国电力企业人力资源外包业务

5. 结论

基于对人力资源外包收益和风险的权衡, 电力企业人力资源外包的路径选择有业务型、职能型和战略型三种模式。这三种模式体现了人力资源外包从初级阶段向高级阶段发展, 同时也伴随着企业能承受的低收益/风险组合向高收益/风险组合演变。另一方面,

从人力资源管理职能的角度看,目前电力企业人力资源外包涉及员工招聘、员工教育培训,绩效评估和员工满意度调查等内容。电力企业应该根据自身的实际需求,内部人力资源基础供给,外部人力资源服务市场供给,从需求和供给,内部和外部之间寻找均衡点以及对应的外包模式和内容的选择。

随着电力企业体制的进一步改革,企业的人力资源管理理念正发生着深刻转变,人力资源管理手段和方法也面临着更多选择^[6]。顺应电力企业集约化发展、精细化管理、标准化建设,柔性化运作的发展趋势,人力资源外包不仅能促进电力企业改革过程中人力资源管理职能的转变和人力资源管理水平的提升,而且能帮助电力企业集中精力,整合资源,做强做优主营业务和核心技术,化解市场竞争加剧下的成本压力和投资风险,实现企业在适度规模和最佳成本上的稳健成长。然而,人力资源外包是一把双刃剑。电力企业人力资源外包主要面临着信息安全,员工抵制,外包商水准等风险。此外,对外包收益和成本的权衡,缺乏先前的外包经验,外包准备不充分,与外包商关系管理能力欠缺也是现阶段制约我国电力企业人力资源外包的内部障碍。因此,电力企业可以从完善人力资源管理信息平台,加强企业内部信息沟通,科学

择优甄选外包商等方面,制定和采取人力资源管理外包的风险防范对策。

6. 致谢

本文的写作以及电力企业人力资源外包相关数据的收集和分析,离不开上海电力学院电力企业管理专家提供的咨询建议和调研渠道,谨此向江晓花教授和杨俊宝教授表示诚挚的谢意。

参考文献 (References)

- [1] H. Muson, D. Dell. Outsourcing HR in the power utilities and energy industry. New York: The Conference Board, 2004.
- [2] 张少华. 浅谈人力资源外包过程中的优势及风险分析[J]. 科技信息, 2010, 30: 483.
- [3] 刘树欣. 浅析企业人力资源外包的优势与风险对策[J]. 商业经济, 2011, 10: 83-95.
- [4] 李立明. 绥中电力公司人力资源外包项目管理研究[D]. 华北电力大学, 2009.
- [5] 周雪梅. 变革中的电力企业 HR 管理[J]. 中国电力企业管理, 2010, 7: 66-67.
- [6] 沈晓翱, 敬崢. 新形势下,我国电力企业人力资源管理面临的挑战与对策[J]. 现代商业, 2008, 30: 94-96.