# ****企业人力资源服务外包的风险因素识别****

摘要：随着《劳动合同法》、《劳动合同法实施条例》相关法律法规对人力资源服务业中劳务派遣的规范, 特别是《劳务派遣暂行规定》的出台, 对劳务派遣行业的用工人数及比例的限制期限到2016年3月1日, 导致人力资源服务业的主要产品“劳务派遣”转移为“人力资源服务外包”, 作为人力资源服务企业的管理者, 在这样的背景下也应该更新观念, 建立有效的人力资源服务外包产品的风险管理模式。本文介绍新时期人力资源服务外包风险管理创新的必要性, 重点阐述其中存在的问题以及创新策略, 从而建立专业化的人力资源服务外包管理队伍与和风险管理体系。

关键词：新时期; 人力资源服务外包; 风险管理;

人力资源服务外包企业随着国家相关法律法规的出台, 行业政策的落地, 导致市场上绝大多数用工单位选择由劳务派遣服务转向人力资源服务外包, 从而促使人力资源外包服务企业研发部门将产品的研发重心放在了人力资源服务外包产品上, 然而由于各人力服务外包企业内外部各因素的影响, 导致了人力资源服务外包企业雇主责任风险的广泛存在, 它可能使人力资源服务外包企业做出错误的价格决策而使外包企业蒙受重大损失, 因此系统研究与分析人力资源服务外包产品的风险管理因素有重要的理论与实践意义。

一、人力资源服务外包的概念与内容

(一) 人力资源服务外包的概念。

目前, 对人力资源服务外包的定义阐释不尽一致。本文认为, 人力资源服务外包 (HRSO) 是企业选择外部人力资源服务供应商管理原属于企业内部的人力资源职能或人力资源的行为, 同时承担因劳动关系而产生的雇主经济责任。该概念同时涵盖人力资源管理职能的外包和伴随着业务外包而引起的其他人力或劳务的外包, 是一个广义的概念。

(二) 人力资源服务外包的内容。

理论上, 人力资源管理的各项职能都可外包, 即企业可把包括招聘、培训、劳动关系管理等事务性、社会性的人力资源管理事务外包出去, 也可以将人力资源战略规划、绩效考核、薪酬管理等高难度、高专业化的职能外包。但事实上并不是所有的人力资源管理职能都适合外包。因为就不同的企业而言, 人力资源管理的不同职能对企业的意义不同, 外包的程序也不同。而且, 将战略层面的人力资源管理内容外包可能会导致外包的风险增加等。

二、人力资源服务外包产品的风险因素识别

(一) 产品风险的分类方法。

产品风险按照划分依据的不同, 可进行不同的分类。选择不同的分类方法, 对于分析风险的各方面有不同的意义。按照风险控制程度可分为不可避免风险、可转移风险、投机风险;按有无预警信息可分为项目突发风险、有预警信息风险;按风险分布范围可分为国别风险、行业风险、企业风险;按风险关联程度可分为独立风险、连带风险;按导致风险原因可分为技术风险、经济风险、社会风险、政治风险、自然风险等。当然, 也可根据需要选择另外的分类依据进行风险因素的归类。本文将根据风险的导致原因, 通过重庆市同浩聚联公司的实践对HRSO风险因素进行辨识和归纳, 以便于外包企业针对不同的风险导致源进行风险的有效评价和控制。

(二) 重庆市场人力资源服务外包 (HRSO) 产品风险因素现状。

目前, 国内外文献对HRSO风险因素有一定的研究, 但绝大多都是针对采用人力资源外包服务对用工企业的风险进行分析。而对于人力资源外包产品本身的风险因素分析少有谈及。近年来, 重庆市人力资源服务业取得长足发展, 业务形态逐渐丰富, 人力资源外包成为主流产品。但也存在着总体规模偏小、专业化程度不高、综合竞争力不强、自身风险评估体系暂未建立等问题, 亟待加快发展。

(三) 人力资源服务外包 (HRSO) 产品风险因素识别分析。

通过对重庆市场的研究, 结合重庆市同浩聚联公司HRSO项目中存在的风险问题, 根据HRSO产品风险的导致原因, 将HRSO产品风险来源总结归纳为十个方面, 即法律法规及政策制度、外包决策、社会保险 (商业险) 和住房公积金因管理不当的风险、社保 (商业险) 工伤报销差额支付风险、经济补偿金赔偿支付风险、职工医保退休风险、职工因工死亡风险和职工非因工死亡风险、财务资金风险、外包服务协议约定的违约责任、人力资源服务外包企业客户管理队伍素质风险等十个方面, 各方面的定义及解释如下:

1、法律法规、政策制度风险:

国家相关经济、政治、法律制度、社会等方面给HRSO产品造成的风险, 诸如:人力资源与社会保障局、国家 (地方) 税务局等政府职能部门对行业发展限制, 企业难以控制, 必须随时关注, 若有相关变化, 人力资源外包企业管理者应及时进行适应性调整, 以应对新的变化。

2、外包决策风险:

外包企业在外包价格的决策过程中由于决策人而产生的风险。如:对外包服务内容的范围界定和内容的深度、决策人经验主义、决策信息考察情况与客观情况不对称等风险, 人力资源外包企业应建立决策风险评估领导小组, 充分深入考察, 仔细分析、充分评估, 头脑风暴, 采取民主集中制、集体智慧、集体决策来控制和降低风险。

3、社会保险 (商业险) 和住房公积金因管理不当的风险:

即保险和公积金业务错报、漏报、重复、延迟申报、申报信息错误 (姓名、证件号码错误、户口性质) 等导致六险 (养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险、商业保险公司雇主责任险) 一金 (住房公积金) 待遇享受受阻, 甚至无法报销相关费用, 造成外包企业全额承担相应经济责任的风险。人力资源外包企业应建立每月核查“六险一金”机制, 设置专兼职岗位每月审核社保 (商业险) 及时性、有效性、准确度等, 季度复核, 纳入“六险一金”具体经办人员岗位关键绩效考核指标 (KPI) , 以控制风险。

4、社保 (商业险) 工伤报销差额支付风险:

即外包员工发生工伤后, 产生的医疗费不能通过社会保险和雇主责任险报销部分和等级工伤的一次性就业补助金等根据法律法规应由用人单位支付的费用, 人力资源外包企业应建立多渠道的保险赔偿体系, 减小赔付差额缺口, 如:投保多家商业险保险公司, 增加商业险的投保险种, 针对等级工伤:可建立工会帮扶基金、党支部帮扶基金, 全体职工募捐等形式来减小赔付缺口, 降低公司风险。

5、经济补偿金赔偿支付风险:

即因劳动关系而产生的经济补偿金赔偿支付风险, 如:经济性裁员、客户订单减少等淡季裁员、客户环保搬迁裁员、劳动合同到期、客户单位倒闭等, 人力资源外包企业应建立应对上述情况发生时相应的预案, 如以上情况中:经济性裁员、客户订单减少等淡季裁员、客户环保搬迁裁员、客户单位倒闭, 可在劳动合同中进行约定为重大客观情况发生变化, 在保证相同的工作量、相同的工作时间、收入不低于原岗位的薪酬水平, 外包企业可采取同行业同岗位或类似岗位的调岗, 约定职工自愿服从公司调岗, 以控制和降低公司风险。

6、职工医疗保险退休风险:

即因职工在单位办理养老保险退休后, 需在单位办理医疗保险退休, 职工办理医疗保险退休后, 每月用人单位应为退休职工缴纳大额医疗保险费, 缴至该职工死亡为止, 同时占用外包企业的退休总人数比例指标, 人力资源外包企业应建立入职新员工的风险预警机制, 在职老员工每月清理达到法定退休年龄前三个月的清退机制, 具体操作办法为:招聘新员工进行入职年龄审核, 职工劳动合同到期达到退休年龄的不予录用, 对在职老员工每月清理距法定退休年龄仅有三个月的, 与在职职工协商一致解除劳动合同等方法来降低公司风险。

7、职工因工死亡 (工亡) 风险和职工非因工死亡 (非工亡) 风险:

根据《工伤保险条例》对工亡的定义:第十四条职工有下列情形之一的, 应当认定为工伤: (1) 在工作时间和工作场所内, 因工作原因受到事故伤害的; (2) 工作时间前后在工作场所内, 从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的; (3) 在工作时间和工作场所内, 因履行工作职责受到暴力等意外伤害的; (4) 患职业病的; (5) 因工外出期间, 由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的; (6) 在上下班途中, 受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的; (7) 法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。第十五条职工有下列情形之一的, 视同工伤: (1) 在工作时间和工作岗位, 突发疾病死亡或者在48小时之内经抢救无效死亡的; (2) 在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的; (3) 职工原在军队服役, 因战、因公负伤致残, 已取得革命伤残军人证, 到用人单位后旧伤复发的。职工有前款第一项、第二项情形的, 按照本条例的有关规定享受工伤保险待遇;职工有前款第三项情形的, 按照本条例的有关规定享受除一次性伤残补助金以外的工伤保险待遇。即上述十种情况引起的工伤导致死亡的均可能认定为工亡, 故外包企业需支付职工死亡相关待遇的风险。职工非因工死亡风险:即非上述工亡的十种情况, 因职工在非工作原因而死亡的, 导致单位支付职工非因工死亡待遇的风险。人力资源外包企业应建立多渠道的保险赔付体系, 减小赔付差额缺口, 如:投保多家商业险保险公司, 增加商业险的投保险种, 针对职工死亡:可建立工会帮扶基金、党支部帮扶基金, 全体职工募捐等形式来减小赔付缺口, 降低公司风险。

8、财务资金风险:

即由于外包外企业给用工单位垫支职工薪酬等相关费用, 收回资金的相关不确定性给外包企业带来的风险。如:垫发职工工资、垫缴社会保险费、向用工单位交纳风险保证金等费用的风险。人力资源外包企业应在人力资源外包服务合同中约定用工企业拖欠资金支付的条款, 包括不限于:资金占用的资金成本、违约金、偿还方式、抵押物等来降低外包企业的资金风险。

9、外包服务协议约定的违约责任风险。

即:因招聘到岗率、产品货损、工作效率比达不到用工单位的要求、职工行为规范违规、现场作业违规操作、安全管理违规等因外包职工和管理的原因导致违约考核扣除外包服务费等。人力资源外包企业应建立《招聘作业指导书》、《应急招聘管理办法》、《入职培训作业指导书》、《职工行为规范作业指导书》、《现场各岗位作业指导书》、《安全管理作业指导书》等, 外包企业应全方位开拓招聘渠道, 调动一切可用资源, 精准招聘相关岗位人员, 完成用工单位的招聘需求, 严格入职培训标准, 达到用工单位的工效比才予以正式上岗作业, 规范作业流程, 使作业流程化、规范化、标准化, 加强现场巡检力度, 安全管理日日讲、天天抓、不松懈等方式来降低违约责任发生的概率, 以降低公司的违约责任风险。

1 0、人力资源服务外包企业客户管理队伍素质风险。

如服务响应的效率不及时、异常情况处理能力差:包括不限于员工考核、纠纷处理、虚惊处理、工伤处理、甲方投诉等其他紧急情况处理不合适;职工档案不完整:如劳动合同/劳务协议、入职告知书、社保承诺书、体检报告阅签表、解除申请书、解除证明书/通知书等不完整, 不符合要求;信息不准确:如身份证复印件、劳动合同/协议首页基础信息 (日期除外) 、员工登记表基础信息 (含健康状况、前单位信息) 、各项签名完整、电子花名册与纸质档案信息不一致等导致公司的经济赔偿支付风险。人力资源外包企业应建立外包项目客户管理人员《运营管理项目标准手册》 (含:员工招聘作业指导书、入职作业指导书、培训作业指导书、六险一金待遇享受作业指导书、现场管理作业指导书、安全管理作业指导书、应急事件处理作业指导书等) , 并以此为学习考核依据, 作为客户管理人员转正考核的标准。

通过十个方面的分类, HRSO风险因子的分类更为全面和系统。当然, 特定HRSO外包项目中, 这十方面的因素有不同的侧重, 外包企业只要通过组建风险评估专家小组对不同类型的外包项目进行风险评估, 对各因素发生的概率和产生的影响进行量化, 便能计算出各风险因素的风险大小。

三、结论及展望

人力资源服务外包 (HRSO) 是劳务派遣服务产品基础上的升级产品, 用工企业可以将有限的资源集中于核心业务和核心战略中。只有人力资源外包企业对自身的风险因素进行充分的识别, 下一阶段的外包运营管理才能做到转移风险、降低风险、控制风险、企业利润最大化, 外包企业才能正确地对外包产品价格进行决策判断, 对其风险进行前期预防和后期控制, 使外包产品利益链更加长和稳。本文对目前常见的HRSO产品的风险进行了辨识和归纳, 为人力资源服务外包企业提供了必要的风险评估依据。今后的研究中, 应对本文的结论进行理论结合实际在不同行业的外包服务产品中进行验证, 以期更为准确地识别人力资源服务外包企业中存在的风险因素。

参考文献

[1]中华人民共和国国务院令第586号《工伤保险条例》[Z].2012.12.

[2]孙泽厚, 黄文富.人力资源管理外包的风险管理[J].中国人力资源开发, 2003.12.

[3]刘希强, 刘业伟, 陈晓荣.浅析人力资源管理外包风险[J].集团经济研究, 2005.5.

论文来源参考：钟国才.人力资源服务外包产品风险管理[J].合作经济与科技,2018(07):156-158.