

第一章

人力资源服务管理导论

第一节 人力资源服务的内涵与特征

一、人力资源服务的概念

服务是一个非常模糊的概念。服务是帮助,是照顾,是贡献,是一种形式。服务是由服务人员与客户构成的一种活动,活动的主体是服务人员,客体是客户。服务是通过人际关系而实现的,这就是说没有服务人员与客户之间的交往就无所谓服务了。所谓的服务是一种态度,是一种想把事情做得更好的欲望,服务人员要时时站在客户的立场,设身处地为客户着想,及时去了解与提供客户的所需。服务是一项活动或一项利益,由一方向另一方提供本质无形的物权转变。服务的产生,可能与某一实体产品有关,也可能无关。

服务是在一定的空间或时间里为客户提供一切物资、精神生活等方面需要的总和。服务的特性有六个方面:①在一定空间和时间里;②是人与人之间的作业;③有先后过程(程序化、科学、标准);④产品生产与产出是同步进行的;⑤服务对象的感受程度是直接衡量服务质量的优劣标准;⑥服务的基础是“礼”——人与人之间交流的基础。服务质量是企业的生命线,是竞争的需要,是检验管理水平的标尺。客户是企业生存发展的基础。

服务业指生产和销售服务产品的生产部门和企业的集合,是现代经济的一个重要产业。服务业的分类一般有两种:一种是分为传统服务业、新兴服务业和现代服务业;另一种是分为生活性服务业和生产性服务业。

传统服务业是指运用传统的生产方式经营,并且在工业化前就存在的服务业,是为人们日常生活提供各种服务的行业;新兴服务业是指在工业化发展到一定阶段后,伴随着信息技术的发展、知识经济的出现、社会分工的细化和消费结构的升级,用现代化的新技术、新业态和新的服务方式改造提升传统服务业而产生的,主要包括后工业化时期出现并迅速发展的教育、医疗、娱乐、文化和公共服务等;现代服务业是在工业比较发达的阶段产生的,主要是依托于信息技术和现代管理理念发展起来的,是信息技术与服务产业结合的产物,如信息服务、健康产业,以及银行、证券、信托等行业。

生活性服务业属于消费领域,其发展可以体现在人民的生活水平、生活质量、生活内容的改善和充实上,主要包括商贸服务业、文化产业、旅游业、房地产业等;生产性服务业则是指为保持工业生产过程的连续性、促进工业技术进步、产业升级和为提高生产率提供

保障服务的服务行业,包括金融服务业、交通运输业、现代物流业、电子商务行业等。服务业的形态和特征是动态变化的,随着信息化和全球化程度的不断加深,世界服务业将适应新的形势向纵深发展,呈现出新的特点及趋势,成为推动全球经济加速发展的基础性力量。

服务业是利用技术、工具、场所、信息和技能为社会提供服务的业务。它包括代理业、酒店业、饮食业、旅游业、仓储业、租赁业、广告业和其他服务业。①代理业,是指代委托人办理受托事项的业务,包括代购代销货物、代办进出口、介绍服务和其他代理服务。代购代销货物,是指受托购买货物或销售货物,按实购或实销额进行结算并收取手续费的业务。代办进出口,是指受托办理产品或劳务进出口的业务。介绍服务,是指中介人介绍双方商谈交易或其他事项的业务。其他代理服务,是指受托办理上列事项以外的其他事项的业务。②酒店业,是指提供住宿服务的业务。③饮食业,是指通过同时提供饮食和饮食场所的方式为客户提供饮食消费服务的业务。饭馆、餐厅及其他饮食服务场所,为客户在就餐的同时进行的自娱自乐形式的歌舞活动所提供的服务,按“娱乐业”税目征税。④旅游业,是指为旅游者安排食宿、交通工具和提供导游等旅游服务的业务。⑤仓储业,是指利用仓库、货场或其他场所代客储放、保管货物的业务。⑥租赁业,是指在约定的时间内将场地、房屋、物品、技术或设施等转让他人使用的业务。

根据世界贸易组织统计和信息系统局(Statistics and Information System Department, SISD)的国际服务贸易分类表,国际服务贸易分为 11 大类 150 多个服务项目,这个分类表基本上包括了服务业的范围:商业服务是指在商业活动中涉及的服务交换活动,包括专业服务、计算机及其有关服务、研究与开发服务、房地产服务、无经纪人介入的租赁服务及其他商业服务,如广告服务等;通信服务包括邮政服务、快件服务、电信服务、视听服务;建筑及有关工程服务包括建筑物的一般建筑工作、安装与装配工作、建筑物的完善与装饰工作等;销售服务包括代理机构的服务、批发贸易服务、零售服务、特约代理服务及其他销售服务;教育服务包括初等教育服务、中等教育服务、高等教育服务、成人教育服务及其他教育服务;环境服务包括污水处理服务、废物处理服务、卫生及其相关服务、其他的环境服务;金融服务包括保险及与保险有关的服务、银行及其他金融服务(保险除外);健康与社会服务包括医院服务、其他人类健康服务、社会服务及其他健康与社会服务;与旅游有关的服务包括宾馆与饭店、旅行社及旅游经纪人服务社、导游服务等;娱乐、文化与体育服务包括娱乐服务、新闻机构的服务、图书馆、档案馆、博物馆及其他文化服务、体育及其他娱乐服务;运输服务包括海运服务、内河航运服务、空运服务、空间运输服务、铁路运输服务、公路运输服务、管道运输服务及所有运输方式的辅助性服务。

人力资源服务是一个行动,一次表演,一项努力。人力资源服务主要是不可捉摸的,往往在生产的同时就被消费。人力资源服务是一种可独立出售或与物品共同出售的能产生有价值的利益和满足的行为和活动,这些活动是客户本身不能完成或本身不愿意去完成的。人力资源服务是一方给另一方提供的一种无形的行为或利益,它不会导致任何所有权的转移,它的生产(提供)过程可能会与物质产品相联系,也可能不与它们相联系。人力资源服务是事件、过程和结果。人力资源服务是一种易逝性的无形体验过程。这些定义虽然反映出了人们对人力资源服务理解的深化过程和现代管理学的一些先进理念,但

是仍然难产生一个被大家公认的统一定义,其根本原因在于人们对人力资源服务的本质缺乏统一的认识。

要理解人力资源服务的本质,必须从人力资源服务产生的根源出发。人力资源服务作为一种存在于人力资源服务提供者和人力资源服务客户之间的一种经济活动,产生于客户的需求,也就是说,只有当人力资源服务客户自身不能完成或本身不愿意去完成时,才需要人力资源服务提供者提供人力资源服务,人力资源服务才能产生。行为是人力资源服务的核心,人力资源服务行为是人力资源服务产品的核心。基于这种认识,我们建立了一个以人力资源服务行为为核心的多层次人力资源服务概念体系,如图 1-1 所示。

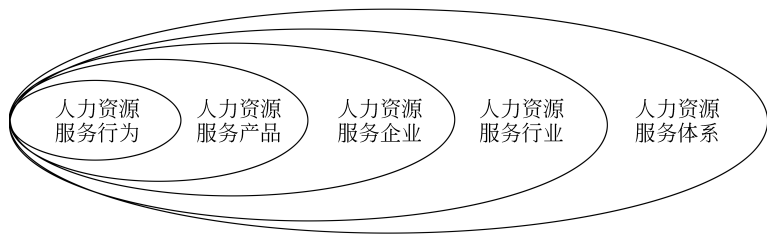


图 1-1 人力资源服务概念体系

在这个概念体系中,人力资源服务行为是最根本的,它是构成其他概念的核心和基础;每一个低层级概念是构成比它高一层级概念的基础,且只有每一个低层级概念在高层级概念中占主导地位时,高层级概念才会产生。

人力资源服务行为是一方为另一方提供人力资源服务的活动。一方有某一方面的需求,自己没有能力实现或不方便实现或不愿意亲自去实现,而是通过交易方式请求另一方帮助或代替自己去实现,这就是人力资源服务行为产生的本质。简而言之,从客户的角度讲,就是花钱请别人解决问题;从人力资源服务提供者的角度讲,就是通过替别人解决问题来赚钱。

人力资源服务行为表现为人力资源服务的活动过程,包括人力资源服务活动进行的地点、时间、方式及客户感受等。人力资源服务作为一种行为,它所提供的内容不仅包括劳务,还包括专业技能、知识、信息、情感等要素,是体力劳动、技能劳动、情感劳动的综合。人力资源服务行为是以客户需求为起点的,注重的应该是情感要素。不同的人力资源服务行业、不同的人力资源服务企业、不同的人力资源服务活动所提供的人力资源服务要素所占的比例有所不同。

当代人力资源服务业的工作性质、工作方式、收入水平等有很大的差异,人力资源服务人员不仅要掌握基本的人力资源服务技能(如招聘、面试、甄选等,如图 1-2 所示),还要学会如何使用现代化的技术,以及如何在提供服务产品的同时,增加客户的体验和提高客户的满意度。客户接受人力资源服务时,满意度主要依靠其经验和对企业品牌的信任进行判断。当客户不具有人力资源专业知识或接受难以做出准确判断的服务产品时,主要依据的是信任特性,其次通过消费经验(直接经验或间接经验)或寻找各种有形线索来加以识别。

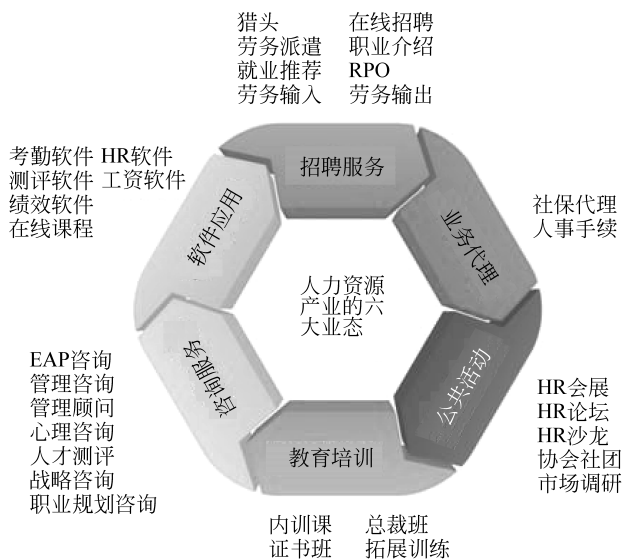


图 1-2 人力资源服务的形态

二、人力资源服务的性质

人力资源服务分成两部分：一部分是客户可见的，另一部分是客户不可见的。可见部分需要不可见部分来提供支持，不可见部分也会影响到可见部分。可见部分又可以分为两个部分：一部分是人力资源服务的实体环境，另一部分是提供人力资源服务的员工。客户在接受人力资源服务时，是一种互动的过程。一般来说，人力资源服务的性质是与有形产品相较而言的。

（一）无形性

人力资源服务是一种行动和绩效，不是具体的实物，人力资源服务不能像有形产品那样可以看到、感觉到或触摸到。在进行企业咨询服务之前，是无法感知具体咨询效果的。例如，客户在前往培训地点接受汽车培训之前，不可能确切预知培训效果。产品可以根据搜寻、经验和信任三种特性进行分类。所谓搜寻特性，是指客户能在接受服务产品之前判定的性质，如内容、格式、价格、感觉所具有的搜寻特性，因为客户在接受服务之前可以对它们做出评价。所谓经验特性，是指客户只有在接受服务过程中才能感觉到的东西，像劳务外包服务就具有明显的经验特性，因为客户只有在接受服务后才能对它们做出评价。所谓信任特性，是指客户即使在接受服务后也不可能做出准确评价的性质，如企业战略规划咨询服务，客户缺乏相应的专业知识，即使在实施方案后，客户也很难对战略咨询服务的真正效果做出评价，因此，在产品的三种特性中经验性和信任性的成分更大。

人力资源服务的无形性导致其无法储存，不能提前存储起来应对需求高峰期的需求。例如，招聘公司无法将平时较为空闲的劳动力储存起来，以供用工高峰期的不时之需。人力资源劳务输出企业受到能力的严重制约，经常在淡季时不能充分输出劳务工人，在旺季

时则经常高费用招聘劳务工人。人力资源服务不能受到知识产权保护,不具有独占权,服务方式、服务流程、服务设施、服务渠道很容易被竞争者模仿,很难有秘密可言。人力资源服务的无形性使得企业无法直观地向客户传递人力资源服务价值和展现人力资源服务带来的利益,客户对人力资源服务的质量和绩效评价也很困难。例如,人力资源培训,客户看不见它,在接受培训之前也不能尝试。人力资源服务的交互行为表现出一种运动形态的使用价值,无形无质,不能被感觉到或者触摸到。

人力资源服务产品的无形性特征使企业很难向客户进行正确的展示和陈列,无法试货、转售和退货。人力资源服务企业利用高科技手段,使人力资源无形服务有形化,为其无形的人力资源服务产品提供有形线索以便客户识别,让客户有据可依地接受服务产品。

(二) 同步性

人力资源服务的生产与消费往往是同时进行的,大部分是先进行销售,再进行生产和消费,因而人力资源服务与消费具有可分离性。生产与消费的同步性,意味着客户参与了人力资源服务的生产过程,客户会因情况不同而进行不同程度的参与。例如,在接受培训服务时,客户必须出现在现场;远程培训时,则不要求客户到达现场,但要求客户的精神参与;人力资源业务外包则要求客户在开始和结束时到场。客户的这些参与不仅会影响人力资源服务的产出和质量,还将导致客户之间的相互影响。例如,培训现场的学员可能会影响彼此对培训的体验,培训场所通常禁止大声喧哗正是为了避免听众之间的不良影响,这就要求对客户之间的相互影响进行有效管理。

制造企业可以利用库存来分离生产工序,把没有完成的产品继续留在生产线,第二天接着完成;而有些人力资源服务企业的工序间断意味着客户的等待和排队,这是不允许的,也是不可想象的。例如,员工培训的过程中,不应该中断培训去咖啡厅喝咖啡。制造企业可以利用库存来分离生产与销售,先生产后销售,销售的产品也许是一个季度生产的,如电视、洗衣机;而人力资源服务企业只有在客户提出需求后才能进行生产,人力资源服务的过程也是客户接受服务的过程。如猎头公司为高管准备的雇主情况、外包公司为客户制作的流程、咨询公司的诊断报告和方案等。通常情况下,人力资源服务的生产与消费是同步进行的。

由于人力资源服务与消费的同步性,人力资源服务企业的生产与传递的速度和节奏一定要符合客户消费的速度和节奏,该快则快,该慢则慢。虽然人才测评公司强调客户的快速流动,但也必须讲究测评的节奏。正是这同步性,为人力资源服务企业的员工提供了现场服务的机会,有助于其及时获得客户的反馈信息。同时,员工的素质和能力将直接影响到客户对人力资源服务质量的感知和评价,因此,他们应当见机行事,不要失去宣传公司业务和品牌的机会,并给予客户更多的适时关照,以便提高客户满意度,增强客户的体验感。如果不能及时处理随时可能出现的失败和客户抱怨,将可能使客户与企业之间的关系恶化。

人力资源服务企业是按照客户需求进行生产的,人力资源服务产品在生产之前就已经被卖出去了,人力资源服务企业的产值就是人力资源服务企业的销售收入。因此,对于人力资源服务企业而言,其生产能力的利用意味着增加收入,生产能力的闲置意味着资源

浪费。例如,培训公司的教室当日未能利用,意味着这间教室当日的价值将无法实现,明天还有明天的任务。社保代缴代扣公司的系统一旦错过截止时间,该客户没有代缴代扣的员工社保便失去了机会。为了提高生产能力的利用效率,减少生产能力的浪费,人力资源服务企业应当加强对客户需求的反应能力,提高人力资源服务的及时性。每个人力资源服务提供者的产量都都很有限,而客户在人力资源服务过程中的参与,意味着如果客户对某特定服务感兴趣的话,就必须有一方到达现场,使人力资源服务无法像有形产品那样顺畅地提供地理上分散的目标客户群。

(三) 异质性

人力资源服务是在企业员工与客户之间的互动过程中提供的,互动具有随机性,必须融入情感成分,人力资源服务的产出质量会因人力资源服务员工的不同而不同,也会因客户的不同而不同。客户在不同时间、不同地点是很难感受完全一样的人力资源服务体验的,即便是在同一地点与同一人力资源服务员工互动,也可能因为客户心情、人力资源服务员工的情绪等原因而导致不同的人力资源服务经历和体验。另外,无论是招聘服务、测评服务、咨询服务、培训服务、猎头服务还是外包服务,客户对人力资源服务行为的需求除了追求基本的效用之外,往往还关注人力资源服务给客户带来的精神满足。精神需求的满足主要依赖人力资源服务提供者仪式性的展示。实际上,人力资源服务行为中的展示本身就是人力资源服务行为的一部分。人力资源服务行为表现为两部分:一部分隐藏在后台,客户看不见,这部分行为只要能做到及时满足质量要求即可;另一部分表现在前台,展现在客户面前,会直接影响客户的感受和体验,因此要求人力资源服务人员的人力资源服务行为具有展示功能。

客户需求是人力资源服务行为的起点,人力资源服务工作是按照客户需求进行的。客户投入是人力资源服务活动的充分必要条件,因此只有客户提出人力资源服务需求后,人力资源服务行为过程才能开始,这种关系就是定制,即按照客户需求开始、进行和结束的。因此,定制性要求人力资源服务行为一定要对客户需求做出及时的反应。人力资源服务人员直接与客户接触,人力资源服务接触质量的好坏将直接影响客户的评价。人力资源服务的提供与客户满意程度取决于员工的行为,人力资源服务时间、组织和各人的异质性给人力资源服务管理带来直接的挑战,使确保一致性的人力资源服务质量成为企业很难实现的愿望。由于上述复杂因素,人力资源服务企业很难确切地知道人力资源服务是否按原来计划和宣传的那样提供给客户,这给控制人力资源服务质量带来巨大挑战。

(四) 易逝性

易逝性是指人力资源服务不像有形产品那样可以存入仓库后再出售,人力资源服务若卖不出去就会马上消失。比如,某劳务输出公司如果接到客户订单,不可能存起来供后续使用。不过,对于培训服务来说,储存一部分培训业务是可以的。例如,猎头公司可以在一定时间内先把掌握的高端人才资源保存起来。人力资源服务的易逝性所带来的直接挑战是,大多数不能存货,很难将人力资源服务需求和人力资源服务供给进行有效匹配。由于对客户需求不容易做出精确的预测,任何企业都有淡季和旺季的区分,人力资源服务

也常常会出现短时间内异常拥挤的情况,人力资源服务企业的需求分析和产能利用也是一项重大挑战。人力资源服务是一个过程,客户在感觉人力资源服务质量不佳时,服务消费就已经结束了,且无法要求退货。

人力资源服务产品是以活动过程为核心,以服务结果为目标,具有动态性或过程性,客户对人力资源服务产品的“使用”是以“接受”方式进行,产品质量的好坏取决于客户的消费感知,具有很大的差异性。

作为交易对象,人力资源服务产品具有使用价值,客户通过接受人力资源服务,获得了效用、满足了需求。人力资源服务行为的过程性、加工对象的特殊性、行为表现的不可逆性导致无法重复消费,下一次的消费和上一次的消费完全是两回事。不同的客户接受同一种人力资源服务的效果和品质往往存在显著差别,原因还在于人力资源服务提供者的技术水平、人力资源服务态度往往因人因时因地而异。客户基本情况、参与程度、个性化需求等都影响其对人力资源服务质量的评价。人力资源服务构成、质量水平、外部环境因素经常发生变化,很难统一界定。尽管同一类人力资源服务具有统一的标准和要求,但人力资源服务产品具有很大的不稳定性和随意性,多个方面的差异难以反映特殊的、个别需要,质量好坏通常取决于客户的感受。

(五) 组合性

任何一项人力资源产品都可以被看作是一个包含人力资源服务运营活动的系统,它是一个业务包,包括人力资源服务的设施、辅助物品、显性人力资源服务与隐性人力资源服务等要素数据的输入处理,然后对所有的要素进行最后的“总装”,将人力资源服务产品传递给客户可以看得到的,或者说是显而易见的东西,其他部分有时则被隐藏在所谓的技术核心内部。例如,其核心内容是根据企业盈利能力、企业成长等目标,制定相应的人力资源服务战略、关系战略和过程战略。客户作为参与人力资源服务过程中的一部分,与服务过程的不同部分进行互动,涉及客户的个体需求、价值预期、以往体验及人力资源服务企业的形象、口碑、外部传播和沟通等。

人力资源服务质量在人力资源服务管理中具有决定性意义和地位,与人力资源服务传递过程、人力资源服务消费过程是不可分的。它不是一种客观决定的质量,而是客户对人力资源服务的一种主观感知,是客户体验和期望的函数,包括客户感知质量、感知价值、客户满意、客户忠诚;它还是由一系列的关键时刻、人力资源服务接触、互动关系累积而成的。人力资源服务涉及企业所有人员的贡献和影响,与客户接触的众多员工对利润链、生产率等都有不可推卸的责任,也离不开辅助部门员工从各个方面对他们的支持与帮助。

人力资源服务管理就是开发和维护良好、持久的客户关系,在客户需要的时候,与客户接触的员工必须分析客户在接受人力资源服务阶段的不同需求、价值、期望和愿望,保持以顾问的身份用客户期待的方式承担控制质量的责任,提供人力资源服务,并时刻考虑对客户使用这些技术、系统和有形资源的能力和意愿将会产生什么样的影响,考虑人力资源服务企业员工能力和意愿的影响,并从组织结构和规章制度方面进行有效的引导、支持和鼓励,使员工有足够的动力为客户提供优质的人力资源服务。

三、人力资源服务影响要素

人力资源服务企业的经营活动主要涉及客户因素、客户参与程度、时间因素、空间因素、劳动力因素和渠道因素等方面。

(一) 客户因素

从客户提出需求到人力资源服务过程结束,客户都会以不同的方式参与人力资源服务活动,而且参与程度也是不同的。客户参与方式可以分为态度参与(动心)、意见参与(动嘴)、行为参与(动手)、情感参与(动情)四种。

态度参与是指客户对人力资源服务企业提供的人力资源服务产品、方式、过程及态度等表现出的一种基本姿态,如是否愿意接受、是否愿意配合等。客户的态度参与要求人力资源服务企业在为客户提供服务之前,必须认真理解客户的需求,包括需要什么、什么时候需要、以什么方式提供等,了解客户的情绪状态,争取客户以积极的态度配合人力资源服务过程,接受人力资源服务产品。

客户的意见参与就是提出需求或建议,表明自己的看法。客户的意见参与要求人力资源服务企业及时关注客户意见,工作人员倾听和沟通,尊重客户的意见,并及时采取,主动修正客户的意见和建议。

客户的行为参与是指以实际行为参与人力资源服务过程中,亲自到场进行互动。如人力资源战略咨询、绩效和薪酬方案设计、测评服务、招聘服务、猎头服务、培训服务、法律纠纷处理、业务外包、代缴社保、代发工资、心理咨询、员工援助、会务服务等,都需要客户的行为参与。客户的行为参与要求人力资源服务企业优先考虑客户的安全需求和情感需求,合理安排工作人员与客户互动的每一个细节,艺术化地设计人力资源服务场所并营造一种安全、舒适和富有文化情调的氛围,采取多种方式实施客户教育,使客户顺利进行参与,最终提高客户的满意度和体验价值。

客户的情感参与是指客户把情感投入人力资源服务过程中,享受着一种精神上的愉悦。例如,在心态培训和员工援助过程中,客户的心理和情绪被演出活动的内容牵引,实现自我尊重的需求。人力资源服务企业本身具备安稳、舒适的环境,为客户提供体验的机会。客户参与人力资源服务过程有利有弊。有利的一面是:态度参与可以使人力资源服务过程更顺利;意见参与可以使人力资源服务更加到位,可以提升人力资源服务价值和提高顾客满意度;客户行为参与可以增加客户的体验,并降低劳动力成本;情感参与可以增加客户的体验和人力资源服务价值。不利的一面是,客户参与意味着人力资源服务系统输入的不稳定,可能会增加人力资源服务企业管理的难度,导致人力资源服务产品质量的不稳定,甚至出现意想不到的人力资源服务失败。此外,由于客户参与而逐渐熟悉了业务,因此,客户可能会放弃人力资源服务企业提供的人力资源服务,转向自己为自己提供人力资源服务。客户参与的另外一个缺点就是,有可能把客户培养成潜在的竞争者,使客户从事同样的人力资源服务业务。

（二）客户参与程度

在不同的人力资源服务业务中,客户的参与水平是不同的。在人力资源服务中,只要求客户出现在人力资源服务现场,人力资源服务员工将完成全部人力资源服务工作,此为低水平参与。在另外一部分人力资源服务中,要求客户进行一定的参与,以帮助人力资源服务企业完成人力资源服务,此为中等水平的参与。例如,培训,客户可以选择培训内容和方式,提出一些相关要求。还有部分人力资源服务,实际上被卷入了人力资源服务的生产过程,没有客户的参与,人力资源服务几乎是不可能完成的,此为高水平的参与。以员工培训为例,如果员工不努力学习,不积极与培训师互动,培训效果是不会好的。再如,人力资源管理诊断,客户如果不按照咨询师的要求提供信息,那么也不会取得理想的效果。在设计人力资源服务流程时,需要认真考虑以下几个问题:让客户参与的目的是什么?客户能够从参与中得到什么利益,他们理解这些收益吗?在什么环节可以让客户参与?让客户以什么方式参与?客户什么时候参与?客户参与到什么程度?如何实施客户教育,使客户能够顺利参与人力资源服务过程?如何发挥客户参与的积极作用,控制或消除客户参与的消极影响?不同性质的人力资源服务活动,答案是不同的。

（三）时间因素

时间因素对于人力资源服务企业具有不同的含义。在人力资源服务企业经营过程中,时间因素对于客户需求、服务能力、服务产品等方面都是一个关键因素。对所有人力资源服务活动而言,客户需求都呈现出随时间的波动性和随机性。例如,制造业一般在春节后和学生暑假后有较大的用工需求,新建企业和业务拓展型企业对猎头业务比较急迫。一般情况下,我们可以按照日、周、月、季、年等时间单位来分析客户需求随时间的波动周期。为了应对客户需求的波动性和随机性,人力资源服务企业一般可以采取以下三种策略。调节客户需求以适应服务能力。例如,通过储备劳动力的方式把高峰时段的客户需求转移到低峰时段,通过各种培训、兼职等优惠方式吸引客户。调整服务能力以适应客户需求波动规律,可以通过延长工作时间、培养多技能员工、机器人租赁等方式来提高人力资源服务能力。如果既不调节需求,也不调整服务能力,则让客户排队等待。此时需要做的是照顾好排队等候的客户,以避免造成客户流失和不满。

（四）空间因素

企业的本性决定企业的首要目标就是赚取利润。因此,企业的任何运营活动都必须考虑运营成本和收入两个方面的因素。制造企业选择城市郊区甚至更偏远的地方建厂,主要是因为地价和建筑成本较低。制造企业生产出产品后,可以用汽车或其他交通工具很方便地运输到仓库或商场。当然,制造企业选址也要考虑一些其他因素,如运送的方便性和效率、劳动力成本、政策限制和优惠、环境污染、是否靠近原材料产地等。那么,企业对人力资源服务场所的要求又如何呢?是否所有类型的人力资源服务企业都应该开在繁华的市区呢?未必。实际上,人力资源服务企业的位置选择主要取决于人力资源服务企业处理的对象,即客户投入的内容。对于处理客户有形类投入(人体和财物)的人力资源

服务企业,如劳务输出、员工体检、拓展训练、业务培训等,大多数情况下要求客户必须亲临人力资源服务现场。因此,场所距离目标客户群越近越好;对于处理客户无形类投入(精神和信息)的人力资源服务企业,如工资代发、社保代缴、薪酬设计、绩效方案等,不需要客户亲自到人力资源服务场所,因此,如果从成本和方便角度权衡,这些人力资源服务公司可以选择远离繁华市区的位置。以门店式经营为特征的人力资源服务连锁企业,选址已经成为一项复杂、紧迫和极具挑战性的工作。随着市场竞争的加剧,“黄金位置”都各已有所属,能否发现和选择到合适的营业场所位置,逐渐成为连锁企业发展过程的一个制约性因素。

(五) 劳动力因素

传统的人力资源服务企业,从业人员素质偏低,服务流程不规范,服务机构鱼龙混杂。制造企业的劳动力密集程度与生产作业的机械化、自动化程度有关;人力资源服务企业的劳动力密集程度与人力资源服务业务的性质及信息化程度有关。在现代社会中,涌现出大量现代人力资源服务业,知识密集程度或者资本密集程度很高,如咨询公司、测评公司、广告公司、律师事务所、人力资源软件公司等。网络信息技术的发展,不仅使现代人力资源服务企业越来越知识化,而且也在一定程上改变着传统人力资源服务企业的人员结构和劳动力密集程度。

(六) 渠道因素

人力资源服务产品有与实物产品不同的服务渠道。实物产品的销售一般经历若干实体的服务渠道,即产品从生产厂家,经过若干个批发环节,再到零售店,最后到客户手中;而人力资源服务的服务渠道将依据人力资源服务类型的不同而不同。对于有形类的身体人力资源服务和财产服务,一般需要客户到店接受人力资源服务或者人力资源服务人员专门提供人力资源服务,对于员工职业生涯规划 and 劳动关系纠纷处理而言,其服务渠道为一级服务渠道。对于无形类的精神人力资源服务和信息人力资源服务,完全可以通过电子渠道来完成人力资源服务产品的服务任务。计算机和通信技术,特别是互联网的发展使任何基于信息的人力资源服务要素都具有及时向世界各地传送的潜力。

第二节 人力资源服务的分类

一、人力资源服务一维分类方法

对人力资源服务进行分类有助于提供战略性的见解,并从中提取出那些看似不同的人力资源服务所共有的特征,同时有助于了解它们在人力资源服务管理中的应用。因此,对人力资源服务进行战略性分类,不仅有利于打破行业障碍,也有利于企业从其他人力资源服务中借鉴先进的管理经验。

(1) 按照产业的分类。人力资源服务业同样可以被划分为不同类别。人力资源服务业由以往国民经济行业分类(GB/T 4754—2017)中的 1 个中类、5 个小类,拓展为 5 个大

类、17个中类、46个小类,全面涵盖了人力资源要素的开发利用、流动配置、评聘管理、服务保障全过程、各领域。人力资源服务产业范围包括人力资源就业服务、人力资源提升服务、人力资源专业服务、人力资源支撑服务、其他人力资源服务5个大类。

(2) 按照服务企业的分类。按照人力资源服务企业划分类型,可以分为提供就业服务,包括就业信息、求职招聘、人力资源交流等人力资源服务业务的企业;提供就业创业指导、职业技能培训、专业技术人员继续教育、人才评价、职称评定评审等人力资源服务业务的企业;提供档案管理、人事代理、劳务派遣、人力资源外包、咨询等人力资源服务业务的企业;提供人力资源园区管理、平台建设、信息软件、公共服务等人力资源服务业务的企业;以及提供员工背调、员工测评、员工体检、员工援助等人力资源服务其他业务的企业。

(3) 按照服务活动性质的分类。根据人力资源服务是针对人还是针对物,以及人力资源服务是有形的还是无形的两个标准,可以把人力资源服务分为四种类型。其一是作用于客户的有形活动的员工培训、员工关系纠纷处理等,客户需要到场接受人力资源服务;其二是作用于客户有形活动的人力资源诊断、薪酬方案设计、绩效考核方案设计等,被处理的对象必须到场,但客户本人则不一定需要出现在人力资源服务现场;其三是作用于客户思想的无形活动,如员工培训和拓展训练等,客户的意识必须到场,客户本人可以通过在设施内,或者通过广播信号或电子通信方式在异地接受这种人力资源服务;其四是作用于客户无形活动的社保代缴、工资代发,只要人力资源服务开始实施,客户就无须参与其过程。

(4) 按照客户关系服务的分类。企业越来越重视与客户建立关系,而客户参与人力资源服务过程的特点为企业创造了有利的条件。根据客户是否与企业建立正式的会员关系,以及人力资源服务传递的持续性两个标准,可以把人力资源服务分为间断交易的会员关系、间断交易的非正式关系、持续传递的会员关系、持续传递的非正式关系四种类型。与客户建立长期关系是人力资源服务企业追求的目标,企业可以通过建立客户数据库,充分利用客户的相关数据信息,给予不同客户特别的关注,使客户从人力资源服务过程中获益。客户与企业之间不同关系的识别和建立,将有助于建立客户忠诚度,使客户重复消费,保持企业的稳定发展。

(5) 按照服务产品的分类。在当代经济活动中,为了提高客户的利益和价值,企业向客户提供服务时,经常伴随着一些附加服务,或者包含一些辅助物品。因此,把有形产品和无形产品完全割裂开是很困难的,客户每次的接受服务总会包含不同比例的有形产品(物品)和无形产品(人力资源服务)。按照人力资源服务的重要性在一个连续谱上划分产品组合,从近乎纯物品的智能机器人到近乎纯人力资源服务的心理咨询,无论是以人力资源服务为主导的产品组合还是以物品销售为主导的产品组合,这两种产品组合都可以称为人力资源服务产品,这样一来,每一种人力资源服务产品组合都可以看作一种类型。

(6) 按效果的持久性分类。持久性通常与接受服务频率密切相关,对于制定服务策略、沟通策略、客户忠诚策略具有重要意义。大多数情况下,人力资源服务利益持续时间短暂的那些服务很难建立起客户对品牌的忠诚,而利益持续时间很长的人力资源服务就比较容易建立客户对品牌的忠诚。

(7) 按客户接触程度分类。按照客户接触程度可以把人力资源服务划分为高接触人力资源服务和低接触人力资源服务,或者划分为软人力资源服务和硬人力资源服务。软人力资源服务强调的是人与人之间的相互作用,硬人力资源服务强调的是人与软件之间的相互作用。

(8) 按人力资源服务传递的持续时间分类。在人力资源服务传递过程中,人力资源服务企业将给予客户什么样的关注。一般规律是,如果要求客户在场,那么人力资源服务传递时间越长,人力资源服务企业给予客户的关注将越多。例如,员工拓展训练需要在场几个小时甚至几天,人力资源服务企业就要为客户安排住宿、饮食和娱乐活动,提供茶水、报纸和舒适的休息场地。

(9) 按运营方式的特点分类。按照人力资源服务运营方式的特点可以把人力资源服务分为以下三种类型。第一,项目型。接受客户委托,按项目运行,项目数量不多,每个项目的运营时间长而各有特点,如管理咨询、系统软件设计。第二,批量型。面向大众消费,运营时间短,需求量大,定制化产品,如员工体检和员工测评。第三,流程型。没有明显的运营开始与结束,是一个持续性的过程,如工资代发和社保代缴。

在上述不同分类中,打破了人力资源服务企业的行业界限,不同行业的企业可能属于某种分类中的同一类型,不同人力资源服务行业之间存在着共同的服务特性和服务行为,也说明不同行业之间可以相互借鉴,取长补短。

二、人力资源服务二维分类方法

(1) 按照定制和判断服务的分类。人力资源服务企业提供的人力资源服务实质上是针对个人的,都要在一定程度上适应不同个性和不同需求的客户。同时,在这种个性化的人力资源服务过程中,人力资源服务人员必须对具体的人力资源服务接触和人力资源服务过程拥有一定程度的自行决策权,他们需要对具体的情形做出自主判断。根据允许定制的人力资源服务特性,以及人力资源服务人员在人力资源服务过程中所需判断的程度,可以将人力资源服务分为服务人员行使判断的高程度+服务特性定制的高程度、服务人员行使判断的低程度+服务特性定制的低程度、服务人员行使判断的低程度+服务特性定制的高程度、服务人员行使判断的高程度+服务特性定制的低程度四类。人力资源服务在很多情况下难以控制,很难实现人力资源服务的一致性,但同时也说明人力资源服务的定制化是必需的、可能的。然而,定制化需要人力资源服务人员具有更高的素质,同时也需要更多的成本。因此,人力资源服务企业必须根据客户需求和企業能力,在客户定制化和服务人员判断能力两个维度上取得平衡。

(2) 按照供需性质的服务分类。由于人力资源服务能力无法保存,根据需求和供给的波动程度,可以将人力资源服务分为人力资源服务需求随时间波动程度大且高峰期需求能够及时满足的服务、人力资源服务需求随时间波动程度小且高峰期需求不能够及时满足的服务、人力资源服务需求随时间波动程度小且高峰期需求能够及时满足的服务、人力资源服务需求随时间波动程度大且高峰期需求不能够及时满足的服务四类。根据供需波动进行的人力资源服务分类,可以使人力资源服务企业更好地在供给能力和需求水平之间取得平衡。为缓解需求波动,企业可以鼓励客户改变自己的意愿,通过提供特殊的价

格折扣,激发淡季期间的客户需求。

(3) 按照传递方式的服务分类。人力资源服务传递方式可以从地理因素和与客户交互作用的程度两个方面进行分析。地理因素是指人力资源服务企业的服务物理空间数量,是单一物理空间,还是多个物理空间。与客户交互作用的程度是指人力资源服务人员是否与客户发生直接接触,如果不需要,那么人力资源服务企业就可以进行远距离人力资源服务传递。人力资源服务的传递方式不仅会影响客户人力资源服务经历的过程,也会影响客户获取人力资源服务的成本。对于客户必须到场的情况,人力资源服务企业的地理位置就显得非常重要。企业应想方设法为客户提供消费便利,以降低客户的费用。对于需要作用于客户的大型设施或不动产的人力资源服务,人力资源服务企业需要到客户那里进行人力资源服务。

(4) 按照劳动力密集程度和定制化程度分类。劳动力密集程度是指劳动力成本与资本成本的比率,低劳动力密集意味着高资本密集。定制化程度是指客户个人影响人力资源服务传递的能力,定制化程度低意味着客户个人影响人力资源服务传递的能力小,意味着标准化程度高。按照劳动力密集程度和定制化程度两个运营特征,可以把人力资源服务业划分为劳动力密集程度高+定制化程度高的服务、劳动力密集程度低+定制化程度低的服务、劳动力密集程度低+定制化程度高的服务、劳动力密集程度高+定制化程度低的服务四类。也就是说,有的人力资源服务企业面对的是资本投资较高,需要提供标准化的人力资源服务。有的需要较高的资本投资,但需要考虑投资决策、需求管理、技术手段、成本控制、客户参与的互动和定制问题。有的面对的是劳动力密集程度高,但需要差别的人力资源标准化服务。有的是需要特殊训练的专家提供的个性化人力资源服务,如人力资源诊断和咨询。

(5) 按照客户定制和员工判断分类。在人力资源服务过程中,存在客户、员工和制度三方互动的力量,他们都尝试按照自己的出发点来确定人力资源服务过程。然而,哪一方力量发挥主导作用,取决于人力资源服务业务的性质,这就形成了员工判断程度高客户定制程度高的模式(如咨询服务)、员工判断程度低客户定制程度低的模式(如员工体检)、员工判断程度低客户定制程度高的模式(如员工援助)、员工判断程度高客户定制程度低的模式(如培训服务)四种模式的存在。

(6) 按照商客关系和交易持续性分类。根据人力资源服务供应商同客户之间的关系,可以被划分为正式关系(也被称“会员制”关系)和非正式关系两类;根据“交易持续性”可以被分为人力资源服务的持续传递和分散交易两类。按照这两个指标交叉分类可以把人力资源服务业分为四类。“会员制”关系是一种双赢的关系:它可以使人力资源服务供应商知道谁是他现在的客户,这些客户如何使用他的人力资源服务;它还可以使会员客户获得比不具有会员资格的客户更多的好处。人力资源服务的持续传递代表着客户的行为忠诚度,在充分市场化的情况下,需要努力维持商客关系或提高客户的满意度。

(7) 按照人力资源服务传递方式和服务地点分类。人力资源服务传递方式和传递地点是人力资源服务管理策略的基本内容,它不仅会影响客户对人力资源服务的体验,还会影响人力资源服务供应商和客户双方的交易成本。如果需要客户亲自到人力资源服务供应商处接受人力资源服务(如劳务输出),就对人力资源服务供应商的接待设施提出了很

高的要求;如果要求人力资源服务供应商派人员到客户处提供人力资源服务,那么预约、路途成本、客户财产安全及人力资源服务供应商如何让客户知晓自己的联系方式等将成为很重要的问题。单是地点供应就面临着极大的挑战,因为它无法获得多地点带来的成本优势。多地点经营需要格外关注网点布局、集中管理、统一标准等问题。所以,可以分为客户到人力资源服务供应商处、人力资源服务供应商到客户处、是通过远距离交易及单地点和多地点,互相交叉组合共六种模式。

(8) 按照核心人力资源服务与附加人力资源服务的不同分类。人力资源服务产品组合(人力资源服务包)常被划分为核心产品和附加人力资源服务。核心产品是客户接受服务的直接目标。附加人力资源服务是围绕核心人力资源服务而增加的系列服务活动,它可能是有助于客户享受核心人力资源服务所必需的外围服务要素,也可能是用来提高人力资源服务价值并供客户选择接受服务的要素。附加人力资源服务主要包括信息服务、订单处理、保管服务、账单清算、咨询服务、招待服务、例外服务等。不同的人力资源服务企业,不同性质的人力资源服务业务,都可能会提供许多不同类型的附加人力资源服务。

(9) 按照内部人力资源服务与外部人力资源服务的不同分类。外部人力资源服务就是我们通常所说的人力资源服务,是人力资源服务企业为客户提供的服务。内部人力资源服务是指组织内部各部门之间的相互支持,特别是作业链条中前一环节为后一环节提供的人力资源服务支持。引入内部人力资源服务的概念,主要是为了把现代人力资源服务理念“客户永远第一”,引入组织内部,上一环节要把下一环节当作客户,二线要把一线当作客户,管理人员要把业务人员当作客户,使组织在人力资源服务导向思想的指导下理顺工作关系,提高工作效率和质量。强调内部客户的地位与“流程再造”“客户关系管理”“价值链管理”等密切相关。

第三节 人力资源服务管理的发展

一、人力资源服务管理的历史演进

从全球经济来看,世界范围内的经济增长促进了人力资源服务部门的发展,人们生活水平不断提高,拥有了更多可支配的收入和更多的闲暇时间,不再局限于基本生活需求,更高层次的享受需要和发展需要逐渐成为人们消费的主导方面。人们的消费需求日益复杂化、个性化,个人、家庭和工作生活的许多方面都涉及各种各样的人力资源服务。同时,许多社会、文化趋势也不断促进人力资源服务业的发展。例如,人们对人力资源服务的需求正成为客户地位的一种象征。旅游和休闲、美丽和健康,及当代高等教育在人们心中已在一定程度上取代了耐用消费品的地位,它们促进了旅游业、美容业和教育业的快速发展。而人们对于安全的日益重视,则开拓了保险和投资等人力资源服务市场。人们对于健康的日益关心,又使健身俱乐部和医疗人力资源服务的需求不断增加。随着人们生活方式的改变,人们对各种人力资源服务需求的强劲增长,人力资源服务业得到快速发展。

国外的私营职业介绍机构出现在19世纪末。这些机构为失业人员提供收费的职业介绍服务,由于利益驱动,也出现了许多违法经营、强迫劳动和压榨剥削劳工等不法行为。

当时的观念认为劳动力不是产品,不应该将为劳动者介绍工作作为商业行为进行牟利。因此,公共部门有责任为劳动者提供无偿的、平等的职业介绍服务。由此,很多国家不认可,甚至全面禁止私营职业介绍机构。然而,由于私营就业服务的发展有其自身特点并满足了市场的需求,它的一些工作领域是公共就业服务无法替代的,因此并没有因为政府禁止而消失。同时,围绕私营职业介绍存废问题的争论一直没有停止过。对关于私营就业服务机构的国际劳工标准也多次进行修订和调整。例如,1919年提出了《失业公约》和《失业建议书》,1933年的《收费职业介绍所公约》和《职业介绍所建议书》,1948年的《就业服务公约》,1949年的《收费职业介绍所公约(修订)》,1997年的《私营职业介绍所公约》和《私营职业介绍所建议书》。

第二次世界大战以后,特别是20世纪六七十年代私营就业服务业有了进一步发展,业态也更加丰富。如何因势利导,如何发挥私营就业服务机构在扩大就业、减少失业方面的作用成为国际劳工组织和一些国家政府关注的问题。国际劳工组在20世纪90年代初对20多个国家的情况进行调查,开展了一系列深入研究,直到1997年通过《私营职业介绍所公约》(第181号),才确立了私营就业服务机构的合法地位,私营就业服务业进入了快速发展阶段。总体来说,国外人力资源服务业发展的历史早期是政府主办的公共就业服务占主导地位。国际劳工组织早期制定的公约和一些国家的法律和政策提供和鼓励公共就业服务,而私营就业服务机构经历了从被限制、废除、放松限制到多元化发展,再到合法化,最后被社会认可和接受,并得到政府和国际社会肯定和鼓励其发展四个发展阶段。

第一,1919—1933年:禁止私营职业介绍机构的阶段。第一次世界大战结束后,经济凋敝,民不聊生。为了进行经济重建,解决失业问题,国际劳工组织于1919年制定了《失业公约》(第2号)和《失业建议书》(第1号),全面禁止了私营职业介绍所,确立了公共职业介绍所的垄断地位。

第二,1933—1949年:对私营职业服务结构放松限制的阶段。1929—1933年,全球经济危机爆发,失业问题又一次全面出现。过去十余年间,尽管国际劳工标准主张禁止收费职业介绍所,但各国的收费职业介绍所作为一种职业中介始终存在。其原因主要有两个:一是经济利益驱动;二是收费职业介绍所在人力资源市场确实起到了沟通劳动力供求双方、满足双方需求的作用。面对这一现实,国际劳工组织采取了比较务实的办法,不再坚持公共职业介绍所的国家垄断地位,只是强调其主导地位,同时允许收费职业介绍所与公共职业介绍所并存。1948年通过的《就业服务公约》(第88号)规定:主管当局有必要采取一些措施,促进公共职业介绍所和营利性的私营职业介绍所之间进行有效合作。

第三,1949—1997年:私营就业机构业态多元化阶段。1949年,国际劳工组织制定了《收费职业介绍所公约(修订)》(第96号)。该公约被认为是关于就业服务的劳工标准从国家垄断的概念向承认多元化概念的一个里程碑,标志着国际劳工组织基本上放弃了废止收费职业介绍所,把重点放在了提出防止其弊端的对策方面。20世纪六七十年代,随着产业结构调整(欧美发达国家的制造业衰落,第三产业兴起)和劳动力市场迅速发展变化,与职业介绍相关的各种行业业态都在发展。同时,凯恩斯主义经济政策带来的“滞胀问题”使失业现象加剧,各国都在逐步放开对私营就业服务的限制,以加大就业安置力度。快速的技术变革要求企业具备更大的灵活性,制造业的衰落导致了失业人数的上升,

第三产业的兴起也对劳动力市场产生了非常大的冲击。短期合同、临时合同、工程项目合同、非全日制工作开始大量出现,为多个雇主工作、自由职业、自营就业、计件工作成为常见的工作形式。激烈的市场竞争使企业和个人迫切需要获取必要的劳动力市场信息。私营就业服务机构创造性的运作方式、快速反应能力和更大的行动自由使它具有很大的活力,因此瑞典、丹麦、芬兰、奥地利、葡萄牙等国家先后解除了对私营职业中介的禁令。

第四,1997年至今:鼓励私营就业机构发展阶段。1997年,第85届国际劳工大会通过了《私营职业介绍所公约》(第181号)。这标志着经过一个世纪的曲折历程,私营就业服务业终于被国际社会认可,取得了合法地位。《私营职业介绍所公约》(第181号)的主要内容包括四个方面:第一,私营职业介绍所合法化,取消公共职业介绍所的垄断地位;第二,经营范围扩大至包含劳务派遣等新型就业形式;第三,经营环境更加宽松;第四,加强对劳动者的保护。1990年至2020年的30年间,日益灵活的劳动力市场促进了私营就业服务的蓬勃发展。私营就业机构在当代劳动力市场中发挥着重要作用,主要体现在两个方面:对雇主来说,私营就业机构使企业在增加和减少劳动力方面具有更大的灵活性;对劳动者来说,私营就业机构保证了劳动者的工作机会和就业标准,也有助于改善工作条件。

我国人力资源行业的发展与改革开放同步。20世纪70年代末,统包统配的人力资源配置制度开始被打破,企业开始实行劳动合同制;1992年至2000年,《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》《加快培育和发展我国人才市场的意见》《职业介绍规定》和《人才市场管理暂行规定》的出台,确立了劳动力市场和人才市场,民营性质的人力资源服务机构取得较快的发展,外资开始进入我国人力资源服务领域;2001年至2006年,劳动部门和人事部门都进行了所属服务机构的体制改革,政府管理职能开始从“办市场”向“管市场”、为市场发展创造良好环境转变;2007年至2012年,人事和社会保障部门合并,统一规范灵活的人力资源市场建设全面展开;2013年以来,制定法规政策提速,政府管理转向政策制定、产业引领和营造环境,统一规范的人力资源市场体系形成。

第一,萌芽期(1978—1991年)。1979年北京外企人力资源服务公司(FESCO)成立;1983年沈阳市人才服务公司成立;1984年劳动人事部成立全国人才交流咨询中心,之后各地纷纷建立类似的人力资源服务机构;1987年浙江温州出现第一家民营人才职业介绍机构;1990年国务院制定下发《劳动就业服务企业管理规定》,劳动部下发《职业介绍暂行规定》;1991年人事部下发《关于加强人才招聘管理工作的通知》。

第二,成形期(1992—2000年)。1993年《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,首次明确提出劳动力市场的概念;同期国内第一家猎头公司北京泰来猎头咨询事务所成立;1994年智联招聘成立;1995年《职业介绍规定》出台,建设银行上海分行开始使用劳务派遣工;1996年《人才市场管理暂行规定》出台,科锐国际成立;1997年中华英才网成立;1998年前程无忧成立。

第三,改革期(2001—2006年)。2002年、2003年,《境外就业中介管理规定》和《中外合资人才中介机构管理暂行规定》先后出台;2003年年底,中共中央、国务院下发《关于进一步加强人才工作的决定》,为建立统一规范的人力资源市场定调;同期“首届跨区域人力资源派遣研讨会”在上海召开,是国内人力资源派遣外包领域第一个行业论坛。

第四,统筹期(2007—2012年)。2007年《关于加快发展服务业的若干意见》印发,首次将人才服务业作为服务业中的一个重要门类;同期《中华人民共和国就业促进法》首次在国家法律层面明确提出“人力资源市场”的概念;2008年,原人事部与原劳动和社会保障部合并组建了人力资源和社会保障部,《中华人民共和国劳动合同法》实施;2012年《服务业发展“十二五”规划》首次提出建设人力资源服务体系;2010年上海建立第一个国家级人力资源服务产业园。

第五,发展期(2013年至今)。人力资源社会保障部2013年颁布《关于加快推进人力资源市场整合的意见》;2014年颁布《人力资源社会保障部 国家发展改革委 财政部关于加快发展人力资源服务业的意见》《劳务派遣暂行规定》;2017年颁布《“十三五”促进就业规划》《人力资源服务业发展行动计划》;2018年颁布《人力资源市场暂行条例》,首次从立法层面明确了政府提高人力资源服务业发展水平的法定。

从人力资源服务业对国民经济的贡献来看,中国改革开放以来,人力资源服务业产值在国内生产总值中的比例不断提高。近年来,在国民经济持续发展,产业不断升级变革的背景下,我国人力资源服务行业快速发展。2018年我国人力资源服务机构共3.57万家,从业人员达到64.14万人,同比分别增长18.2%和9.8%。2018年中国内地人力资源服务行业的市场规模达4085亿元,同比增长18.96%,2014—2018年复合增速达20.9%,增速领先世界整体水平。近年来,人力资源服务在社会经济中的地位不断提高,这主要体现在服务业对社会经济总体的贡献份额不断增加,以及人力资源服务业所提供的大量就业机会等方面。

二、人力资源服务的系统性

人力资源服务企业将客户看作是企业的一种投入,通过人力资源服务过程被转化为具有一定满意程度的产出,客户是人力资源服务企业的合作生产者。在制造业中,输入包括原材料、劳动力、能源、信息、资金等要素,均由供应商(者)提供。输出的主要是产品,输出的产品主要对客户有价值,并能赢得客户接受服务的意愿。系统内部的转化过程就是制造活动的过程,也是产品的增值过程。制造系统的主要管理目标是产品质量和生产效率。而人力资源服务业,客户既是系统的输入要素,也是系统的输出结果,客户作为输入要素类似于原材料,作为输出要素类似于产品。人力资源服务系统将一个初始的客户(输入)加工(或转化)为一个具有一定满意度的客户(输出)。例如,客户去一家企业打工,进入目标企业前和客户沟通,经过一段时间后,客户成为具有一定物质收入和精神收入的客户。同时,目标企业也是客户,他们通过人力资源服务企业的人力资源引入,完成了订单任务,实现价值增值。两个方面都是人力资源服务企业的客户。

正是由于客户的投入,使人力资源服务系统成为一个开放系统,客户成为系统的一部分。按照客户需求经营,人力资源服务企业没有完全的控制力,不能想停就停。人力资源服务系统具有明确的人力资源服务对象——客户,并按照客户提出的需求进行经营,对输出的评价主要依据客户的感受。人力资源服务系统加工客户,实际上是加工客户的投入。不同的客户投入,加工方式不同。因此,对客户投入内容的分析是深刻理解业务活动的一个重要环节。为此,我们举例说明在一些人力资源服务活动中客户的投入情况。

第一,人力资源咨询。在人力资源服务过程中,客户的投入主要有两种:一是客户自己,即一个经营管理需要提升或者调整的组织;二是他们的信息,如发展历史、症状、人员结构、经营状况等。

第二,劳务外包服务。在人力资源服务过程中,客户的投入主要有三种:一是客户的智力和体力;二是客户的有关信息,如社保等;三是客户自己,客户亲自到工厂进行工作。

第三,员工体检服务。在人力资源服务过程中,客户的投入主要有三种:客户自己、身体部位及对体检的要求,目的在于对客户自己的特定部位进行某种判断。

第四,员工培训服务。针对培训活动所提供的包含需求研究、开发、实施、管理等服务的支持工作。目的是帮助培训机构、企业培训部等顺利运行,准确执行培训任务。

在一些特定的人力资源服务业务中,除了处理好客户的主要投入,还要关注客户的一些次要投入。投入内容的特性决定了人力资源服务操作的特性,对有形投入(人体、有形资产)的操作也是有形的(或可触摸的),对无形投入的操作也是无形的(或不可触摸的)。实际上,很少有单纯的人力资源服务,因为人是有感情、有思想的,人力资源服务经常伴随着精神服务。也很少有单纯的精神服务,因为精神服务也经常通过信息服务来实现。

为了体现人力资源服务产品的系统性、组合性和整体性,通常把以人力资源服务为主导的产品组合称作人力资源服务系统。人力资源服务系统有四类要素:支持设施、辅助物品、显性人力资源服务及隐性人力资源服务。显性人力资源服务是客户真正接受服务的内容,其余三者只起辅助作用,前两者为有形要素,后者为无形要素。在人力资源服务外包中,客户接受服务的主要内容是企业提供的人力资源服务,我们称之为显性人力资源服务。在客户接受服务和消费显性人力资源服务的过程中,还要消费起辅助作用的物品,我们称之为辅助物品。此外,为了使企业能够开展人力资源服务活动,同时为了给客户提供一个好的场所和氛围,人力资源服务企业需要拥有必要的人力资源服务设施技术,我们称之为支持设施。为了使人力资源服务活动顺利展开,并赢得客户的信任和满意,还需要开展一些必要的带有辅助性的人力资源服务工作,我们称之为隐性人力资源服务。

第一,支持设施。支持设施是在开展人力资源服务活动之前必须到位的物质资源,包括空间、物理环境和基本技术等,也常常被称为人力资源服务设施。

第二,辅助物品。客户在接受人力资源服务的过程中,涉及的服务和物质产品。例如,测评量表和工具、授课课件或资料、法律文件、咨询报告等。

第三,显性人力资源服务。客户接受人力资源服务产品的直接目的和本质利益,是人力资源服务产品的核心要素。它表现为人力资源服务活动的结果或效用,客户可以用感官直接感觉到。例如,客户在培训过程中的顿悟享受,管理咨询后对方案的认可,招聘过程中的自我认知,猎头服务过程中对目标的满意度等。

第四,隐性人力资源服务。客户在消费显性人力资源服务的过程中,所体验的模糊的精神感受具体表现在消费人力资源服务的过程中。例如,人力资源服务人员友好的态度和关照,轻松、愉快的氛围,排队等待过程中的关照等。尽管隐性人力资源服务既不是人力资源服务产品的核心要素,也不是客户接受人力资源服务产品的主要目的,但是它同样会影响客户对人力资源服务产品的评价,影响客户再次接受人力资源服务的选择。

人力资源服务企业向客户提供的产品是以人力资源服务系统的形式出现的,其产品

设计需要考虑到构成人力资源服务系统的每一个方面。虽然显性人力资源服务是客户真正要接受服务的内容或实质利益,而支持设施、辅助物品和隐性人力资源服务只起辅助或媒介作用,但是客户接受的服务和体验到的是一个完整的人力资源服务系统,人力资源服务系统的每一个方面都会影响客户对人力资源服务产品的总体感受和总体评价。

人力资源服务系统中是有形要素更重要还是无形要素更重要,人力资源服务企业和客户的看法可能有很大的不同。培训公司经理可能认为他们提供的培训内容和培训方式等无形要素是第一位的;客户可能会认为培训效果、实用性、态度等无形要素更重要。即使在人力资源服务企业内部,不同岗位的工作人员对同一问题的看法可能也不一样。咨询公司经理可能认为咨询方案的科学性和先进性是最终目标,而咨询公司业务人员认为服务和文化(无形要素)更重要。如何认识人力资源服务系统的有形要素和无形要素,一切都由客户说了算,所以人力资源服务企业绝对不能完全按照自己的利益来设计服务,而应为客户提供与客户期望尽可能一致的人力资源服务。

显性人力资源服务和隐性人力资源服务两个要素哪个更重要,在人力资源服务企业中常常也会有激烈的争论。由于客户去人力资源服务企业主要接受的服务是显性人力资源服务(结果),而不是隐性服务(过程),所以隐性人力资源服务永远不能代替显性人力资源服务,即过程永远不能代替结果。如果客户不需要你的产品或人力资源服务,那么你的笑容再灿烂也无济于事。培训师的微笑永远无法代替让每一个受训人员素质提升的目标。这并不是说隐性人力资源服务不重要,当人力资源服务行业内众多的显性服务都做得很好(能够满足客户需求)的时候,那么隐性人力资源服务要素就会成为人力资源服务企业之间竞争的关键。因此,显性人力资源服务是基础,隐性人力资源服务是特色,哪个更重要,要看企业和行业的具体情况,不能一概而论。对于人力资源服务行业,结果和过程已经很难分得清楚了,因此,结果和过程哪个更重要,已经没有争论的意义了。

显性人力资源服务与隐性人力资源服务有时是很难完全区分的。例如,咨询师的高素质与咨询方案的科学性,对于某些客户来说,是直接消费的项目或目标,即属于显性人力资源服务要素;但对某些客户来说,只是变得更加方便或增加了附加值,即属于隐性服务要素。支持设施与辅助物品之间有时也是难以区分的。例如,员工体检技术和体检方案既可以被看作具有支持性功能,也可以被看作辅助物品被使用。隐性人力资源服务中的“体现身份和地位”在很多场合是一个非常重要的要素。人力资源服务企业对待客户“身份和地位”问题存在一个很有趣的现象,虽然我们强调“客户是上帝”,但是人力资源服务企业经常是“看人上菜”的。通过特定工具包装出来的“身份和地位”带给客户的不仅是心理满足,还会有实质性的利益。

人力资源服务企业多数属于营利性服务组织,但在社会上还存在部分非营利人力资源服务企业,如人才交流中心、人才市场等。营利性服务组织代表着一种发展趋势。本书虽然主要研究营利性人力资源服务企业的经营管理,但是绝大多数内容对于非营利人力资源服务企业同样具有重要的参考价值。

思考题

1. 我国制造业的发展与人力资源服务业之间有什么关系? 人力资源服务业的发展

对充分就业有什么影响？

2. 人力资源服务业产值不断上升的主要原因是什么？
3. 人力资源服务业发展的影响因素是什么？
4. 阐述一下你所了解的所在区域的人力资源服务状况。
5. 简单列举一下你所了解的具体人力资源服务业态。
6. 人力资源服务的新方法、新概念和新理论体系有哪些？
7. 人力资源服务受到时间上的约束吗？简单说明一下。
8. 人力资源管理和人力资源服务之间的关联性有哪些？