

人力资源共享中心内部市场化交易定价方案研究

■ 赵 帅

(广州地铁集团有限公司资源服务中心, 广东广州, 510330)

本文基于人力资源共享中心内部服务成本、外部市场价格以及组织目标的考量, 给出人力资源共享中心服务定价管理要点、运营初期交易定价方案及远期理想模型方案建议, 并阐述定价方案服务协议的主要内容。

一、共享中心内部市场化交易的必要性及目的

共享中心建立及运营初期通常作为一个组织的成本中心, 因此, 计量并管理其成本对企业经营管理及共享中心运营管理很有必要。

共享中心在建设初期主要提供标准化、专业化的集中服务, 以降低成本、提高事务性处理工作效率为目的, 短期内可使企业的业务部门专注于核心业务, 从而提高其运营效率; 在后续实施与运营阶段, 共享中心朝数字化迈进, 以统一的信息系统为依托, 实现服务的线上运营。在这个过程中, 共享中心的最佳实践为重构新建信息系统, 这样做虽然成本可能大幅攀升, 但同时也进入了跨越式流程变革阶段; 共享中心如果成功实现信息化与数字化的跨越, 就会进入良性的提高与发展阶段, 否则就会陷入“效率提升陷阱”, 单纯依靠多个小的流程改进、加速人工操作熟练度提高生产率的边际效应就会递减。

在上述发展逻辑背景下, 企业有必要对共享中心的成本进行盘点, 通过对其成本的监督与管理, 提升其组织效率。

二、内部市场化交易管理工作要点及管理架构

(一) 工作要点

通常, 企业内部市场化交易工作包括组织管理架构、确立定价模式与具体定价方案、服务双方协商签订服务协议、实施协议、完成协议评估、调整定价方案、再次签订协议进入第二个管理循环等。

(二) 管理架构

集团管理层建立定价管理委员会。当企业确立内部市场化交易目标后, 可建立由共享业务对应的职能管理部门(如人力资源部、企业管理部)以及财务管理部门等组成的定价管理委员会, 负责审批各共享组织的交易目录、计量规则、定价标准以及上述指标的调整等。共享中心在组织内部还需建立内部市场化交易管理工作小组, 负责本中心内部各

业务具体定价工作实施。

三、内部定价目的与方案选择

(一) 内部定价目的

共享中心初期被定位为成本中心而非利润中心, 其市场化交易为“内部”交易, 目的不是营利, 而是“算清账”, 通过建立“共享中心——服务产值上升——公司分配给共享中心的薪酬总包增加——共享中心人员的薪酬也相应增加”的逻辑关系, 从而不断提升员工的工作效率, 形成服务产值的良性上升, 促进整体组织效率的提升, 降低服务的单位成本。共享中心的主要目的并不是改变企业的经营策略, 而是将所辖共享服务如人力资源、财务服务、采购服务、IT服务等投入市场, 并占据一定的市场份额进行营利。

(二) 定价方案的选择

1. 共享中心定价方案的两种选择

共享中心可以选择市场价或成本价, 作为基准定价方案。其中, 以市场价为基础制定内部服务项目的价格, 这种定价方式指服务项目的价格可根据市场提供的相同劳务平均水平而制定, 从而体现定价的合理性与公平性; 以成本价为基础制定内部服务项目价格, 这种定价方式是根据提供服务的成本价制定服务项目价格的方法, 成本包括直接成本(能够直接明确到服务产品的成本)与间接成本(不能直接明确到服务产品的成本)。

2. 市场价与成本价的差异来源分析

共享中心所辖服务的成本价与市场价的差异主要源于竞争充分性、溢价程度等, 具体如下。

对于部分充分竞争业务, 共享中心成本价高于市场价格。如招聘外部市场可细分为优势集中在校招、社招、猎头、招聘系统等单个业务, 而共享中心需集纳所有受托业务, 多项业务的组合成本价无法做到市场最低价的集成。

对于部分“高溢价”业务, 共享业务中心成本价低于市场价格。如员工的本地入户办理业务, 由于关联入学、购房市民待遇等多重待遇, 市场收费很高, 但共享收费不会包含该种超额利润。

对于知识类服务, 共享中心成本价远低于市场价格。共享中心随着人员、知识、技能集聚, 向各

业务单位经常性提供知识、工具以及政策解读等高价值服务。而这些高价值服务范围通常不限于双方协议所著，且其计量内部并不严格按次计费，价格具有显著优势。

对于组织目标类服务，共享中心成本价通常未予以充分定价。共享业务同时承担不易定价的组织目标，除承担标准化与规范化事务办理及咨询、数据服务等增值服务外，还承担对服务业务合规运营的支持。外部服务商通常不承担内部合规运营职责，而合规职责很难估价。

对于劳务价格，共享中心成本价通常高于市场价。共享中心人员初始通常由各二级部门原 HRBP 或其他基础岗位集纳而来，并非从市场上初始获得，考虑人员安置、员工关系管理等多重因素，成本价通常高于市场价。当然，后期运营规模扩大后可直接通过外部市场招募人员，降低人工价格。

(三) 定价方案的建立

根据上述考量思路，某公司最终明确以成本价作为定价依据。在确立定价方案后，人力资源共享中心设置的内部市场化交易管理工作小组开始根据内部服务成本模拟测算定价方案。通常来说，先以开展方案设定当年作为成本计算基准年，计算出实施该业务的直接成本及分摊的管理成本等间接成本；再以该成本为模拟收入，根据当年业务量进行定价方案的多次反复模拟及调整，最终得出定价方案结果，即模拟收入与服务成本接近。基准年后的历年，可逐年采取一定的比例提升（根据劳动生产率的提高情况，建议在 3%-5%）作为年度模拟收入预算。上述定价方案需最终提交给集团定价委员会审议通过。

四、远期定价方案模型

(一) 简单模型

理论上，理想的定价模型是将成本与市场两种定价方式有机统筹，其最简单的构造为：

$$P^* = a \times P_1 + b \times P_2$$

其中， P^* 为服务部门最终确定的内部转移价格； P_1 为基于服务部门历史成本所确定的价格， P_2 为基于外包的市场参考价格； a 为基于历史成本的价格基数权重， b 为基于服务外包的市场参考价格权重， $a+b=1$ 。

该模型简单易用，因模型中 $a+b=1$ ，因此 $a \times P_1 + b \times P_2 \leq \max(P_1, P_2)$ ，即在不考虑服务质量的条件下， P 不会高于 P_1 与 P_2 的最大值。但这一模型仍然比较粗糙，无法抑制共享中心抬高历史成本、抬高 a 的冲动。

(二) 引入 SERVQUAL(Service Quality) 评价模型

SERVQUAL(Service Quality) 评价模型是常用的服务质量评价模型，是依据全面质量管理理论在服务行业中提出的服务质量评价体系，其理论核心是“服务质量差距模型”，即：服务质量取决于用户所感知的服务水平与用户所期望的服务水平之间的差别程度（因此又被称为“期望——感知”模型），用户的期望是开展优质服务的先决条件，提供优质服务的關鍵就是要超过用户的期望值。其模型为：SERVQUAL 分数 = 实际感受分数 - 期望分数。

SERVQUAL 将服务质量分为 5 个层面：有形设施、可靠性、响应性、保障性、情感投入，每一层面又被细分为若干问题。调查方通过问卷调查的形式，让用户对每个问题的期望值、实际感受值及最低可接受值进行评分。

(三) 融入了质量评价结果的定价模型

服务质量评价结果引入收费模型，对于提升共享中心服务水平、满足客户的服务期待、提升客户付费意愿形成良性循环。

以融入了该思路的改进模型为例，该模型为：

当 $(\vartheta_1 \geq 1) \cap (\vartheta_2 \geq 1)$ 时，

$$P^* = \vartheta_1 \times a \times P_1 + \vartheta_2 \times b \times P_2 - |P_1 - P_2| \times [\min(\vartheta_1, \vartheta_2) - 1] \times P_1 / P_2$$

否则，

$$P^* = \vartheta_1 \times a \times P_1 + \vartheta_2 \times b \times P_2 + |P_1 - P_2| \times [\min(\vartheta_1, \vartheta_2) - 1] \times P_1 / P_2$$

ϑ 为基于 SERVQUAL(Service Quality) 模型所确定的服务质量系数、 ϑ_1 为现在与过去的服务质量对比系数、 ϑ_2 为顾客的预期与感知的服务质量对比系数。 $\vartheta_1 < 1$ 说明服务与过去相比退化、 $\vartheta_2 < 1$ 表明公司内部服务质量低于行业平均水平，反之则高于。

且 $|P_1 - P_2| \times [\min(\vartheta_1, \vartheta_2) - 1] \times P_1 / P_2$ 为调节因子，其作用是为了防止服务组织为了获取更高的服务价格，故意提高 P_1 ，导致因为内部定价过高而扭曲实际服务价格。因无论如何计算，该调节项始终为负数，因此，能够达到控制抬高 P_1 的目的。

共享中心可在运营成熟阶段，采用上述模型定价。由于上述模型以 SERVQUAL(Service Quality) 评价模型作为定价重要因子，因此，对于服务质量的提升，尤其是客户服务满意度的提升具有重要促进作用。

五、服务协议主体内容

在定价方案经集团定价委员会审议通过后，服务双方启动内部服务市场化交易协议签订工作。服

务协议主体内容应明确服务目录、计费规则、双方责任义务、期限、费用、质量等。

(一) 人力资源共享服务目录及计费规则

第一, 共享中心依据其职责范围的不同可以划分不同的目录。以某公司人力资源管理中心为例, 该共享中心所在行业内成立共享组织的公司较少, 该中心按照“三支柱”模型设置, 成立3年多, 目前承担集团公司及下属多家子公司的人力资源共享服务, 主要职责包括招聘实施、薪资计发、培训实施、多项人力资源基础业务的标准化规范化操作, 以及涉及政策实操的咨询等。

根据其职责, 划分服务目录如下: 一是招聘实施, 包括校园招聘、社会批量及零星招聘等; 二是薪资计发, 包括薪酬福利计发、社保办理、年金计发等; 三是培训实施, 包括领导力培训、通用技能培训等; 四是基础服务, 包括员工入户办理、人事档案服务、公租房服务等; 五是增值服务, 包括政策操作咨询、数据服务等。

经服务双方沟通明确, 以上为初步议定服务范围; 如协议期内有新增需求, 经协商签订委托书予以新增。

第二, 服务目录应明确计费规则以及结算单位。计费规则包括按单价计费、阶梯计费等, 结算单位包括项目数、人数等。具体如表1。

表1 服务目录及计费规则

序号	目录	计费规则
1	招聘实施	1. 先按服务子项(如校招、社招)分类进行分别计费; 2. 再在每个子项目项下, 按实际招聘到位的人数进行阶梯计费。
2	薪资计发	1. 先按服务子项(如薪酬计发、社保办理)分类, 并设置其系数和为1; 2. 再在每个子项目项下按服务对象数量实施阶梯计费; 3. 可以按服务组织的工作复杂程度设置调节系数。
3	培训实施	1. 先按服务子项(如领导力培训、技能培训)分类; 2. 再在每个子项目项下按服务人数实施阶梯计费。
4	基础服务	1. 先按服务子项(如入户办理、公租房管理)分类; 2. 再在每个子项目项下设置不同计费规则, 如入户办理为入户人数、公租房管理为房源数量、日常项目为协议约定时点人数等。
5	增值服务	1. 先按服务子项(如数据服务、咨询服务)分类; 2. 再在每个子项目项下设置不同计费规则, 如数据服务为提供数据的项数、咨询服务为提供咨询的项数。

(二) 双方责任与义务

甲方需对服务进行监督检查、提出整改要求以及按时支付服务费用, 在此过程中还需要向乙方提供必要的配合与协助。例如, 对需答复的重要情况和事宜, 应在合理时间内作出决定或批准。

乙方应提高专业服务质量, 提供准确、可靠、合规的服务, 严格履行保密义务, 同时按照甲方要求进行问题整改, 并按时提供结账凭证。

(三) 服务期限及费用

协议一般按年为期限, 定价以基准年预计业务量为参考, 明确总价及增值税。

(四) 服务质量与违约责任

乙方按照《共享服务质量标准》承诺提供各项服务; 接受甲方的检查及整改要求。甲方应按时足额支付款项; 如乙方服务未达标等, 甲方扣除相应服务费用作为违约金。

总之, 共享中心内部市场化交易定价的目的是提升组织运营效率, 因此, 共享中心初期应该选择适合本组织实际情况的成本定价方案, 同时, 远期可采取更有普遍理论意义的改进模型方案, 从而使定价工作始终围绕共享中心组织效率提升的核心目的, 真正产生价值及作用。

【作者简介】赵帅(1982—), 女, 山西长治人, 硕士, 经济师, 广州地铁集团有限公司资源服务中心, 研究方向为人力资源、共享组织、劳动经济、组织行为学。