

人力资源经验分享：RPO让适合的人上车 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_292812.htm 但如何才能找到“适合的人”呢？这又是一个令很多首席执行官辗转反侧的问题。企业的竞争如今已经越来越凸显为人才的竞争，首席执行官对人力资源部门的期望也越来越高。企业希望有“适合的人”源源不断地“上车”，尤其在业务快速发展的用人之际有大批的人才迅速到位，另一方面又希望减少招聘成本，同时还期待人力资源部门更多地参与到战略性事物中来。正在这种背景下RPO（Recruitment Process Outsourcing招聘流程外包）服务应运而生，并且在欧美得到了迅速发展。而在中国，RPO服务正日益显示出广阔的发展前景。从招聘外包到招聘流程外包 什么是RPO（招聘流程外包）服务呢？简单来说，RPO服务是企业内部招聘工作的一部分，它管理着企业内部招聘的整个流程，包括雇主品牌管理、内外部招聘渠道的管理、直接寻访中高级管理人才等。RPO服务显然属于人力资源外包（HRO）的一种方式，后者对于企业来说已经不是什么新鲜事。企业把行政性、基础性的事物外包交给第三方专业公司来处理，一方面可以提高效率，降低成本，另一方面还可以使人力资源部将更多的精力和时间聚焦在核心的战略性事物上。将部分招聘职能外包与薪资发放外包、福利外包等一样已经是人力资源外包中比较常见的一种方式。比如，猎头服务其实就是一种招聘外包，企业将一些中高层职位交给猎头公司来寻找，可以在短时间内通过更广的渠道找到适合的人才；再比如，一些公司将校园招聘外包，由第三方

公司负责招聘宣传、组织校园招聘、进行简历的筛选等，可以减轻人力资源部的负担，提高工作效率。而RPO服务和这些常见的招聘外包的最大不同在于它提供的是直通车式的服务。在这种服务中，发包方外包的是内部招聘的整个流程，所谓整个流程是指从得到一个具体的职位的描述，到有合适的候选人上班的所有环节，其中包括员工、技术、方法和报告。也就是说，RPO服务提供的是“端到端”的一体化服务。

从始发站和终点站 什么是流程？在以“再造流程”理论闻名的哈佛大学教授迈克尔·哈默看来，一个流程就是一组能够为客户创造价值的相互关联的活动进程。没有一个单独的活动能够创造价值，只有将所有活动一起放在一个整体框架里进行才能创造价值，这个整体框架就是一个流程。用这种观点来看，招聘其实也是一个流程，其中包括很多个相互关联的活动进程。如果把从一个职位需求产生到最终候选人上岗的整个流程比喻成一条招聘之路的话，这两端就好比是始发站和终点站，可以看到，从始发站到终点站中间其实要经过很多站例如制定招聘计划、收集候选人信息、简历初步筛选、二次筛选、选定候选人、面试准备、面试安排、录用、入职等。招聘的任务其实就是在这整个流程当中“让适合的人上车，让不适合的人下车”。在RPO服务出现之前，企业实际上是自己在管理这条路，企业也许会将部分招聘业务外包，每一个招聘供应商就好比这条路上跑着的车，但整个交通管理的任务还是企业来完成的。然而随着竞争的加剧，企业越来越多地发现这样做的弊端：首先是道路被分割了，变成不连续的一段一段，严重影响行车的速度。企业要管理外部和内部的众多的招聘渠道，对于规模庞大的企业来说，

这是一项非常复杂的管理工作，由企业本身来完成常常会感到力不从心。因为当企业变得庞大的时候，部门之间的铜墙铁壁往往使得原来完整的流程被割裂了这里有一块，那里有一块，没有人能看到完整的流程。大型企业中低层经理若要招聘人员，通常必须自上而下、层层申请、通过贯穿于公司的一整套机构的程序才能完成。不但耗时长久，而且上下层部门之间如果沟通不畅，中低层经理很难跟踪了解到程序进行到了哪一层，什么时候结束，人员什么时候到位。等到结果下来的时候，要么是人员配备不足已经极大地影响了业务发展，要么是“适合的人”已经耐不住这漫长的等待，上了其他企业的“车”。不但如此，内部各个单元之间沟通渠道不通畅，不了解彼此需求对于大型公司来说也很常见，如果应聘者想同时申请不同业务单元的职业，他必须向每一个业务单元寄出简历，否则，即使他是“适合的人”，如果其投递简历的部门不需要他，其他部门也不可能得到他的资料。其次，企业发现管理这条道路的成本很高。猎头等形式的招聘外包实际上是将招聘流程当中的某一项子流程外包，这虽然一定程度上使得企业提高了效率，降低了成本，但很多公司渐渐发现仅仅将外包进行到这一步还不足够。管理招聘之路上众多的车辆供应商使得企业的管理成本依然居高不下。举例来说，一个猎头如果一年为企业寻找100个职位，那么企业一年就要为其开出100张发票，而如果一个快速发展的企业一年要填补3000个职位，那么其要为各个不同的供应商分别开出3000张发票单单在开发票这个环节，企业几乎就要配备一个财务团队应付，这些繁杂琐碎的工作对于企业来说是仍然是很沉重的负担。第三，因为招聘之路上的众多供应商提

供的并不是端到端的服务，而只是提供某一环节的服务，到了某一站，“车”上的乘客需要下来换乘另一辆“车”，交接的环节越多，出错的可能性越大，延误和重复劳动则几乎是不可避免的。而且因为这些供应商只提供某一些环节的服务，对企业缺乏长期的承诺，因此也会造成一些短期行为，比如一些猎头，只要把人找到就万事大吉了，至于这个人是否真正适合企业需要他们就无心顾及了，因为他们和企业只是短期的合作关系。更进一步说，即使这些供应商希望自己能提供近乎完美的服务，他们也做不到，因为他们看不到完整的流程。就像迈克尔·哈默的那个著名的比喻一样：在割裂的流程中工作的人就像在有着高高的城墙的城堡里工作，他们把完成的工作放在弩炮里发射到其它城堡那些不知情的人那里，并不知道传递过去的是一个烫手的山芋，即使知道了也毫不在乎。因为他只能看到眼前的被割断的流程。正是在这种情况下，RPO服务的出现迎合了企业的需要。选择RPO服务的企业把整个招聘流程外包，也就是说，把管理招聘从开始到结束的整条路的工作都交给了一家供应商。企业只需要面对这一家总供应商，雇主品牌的建立、招聘质量的提高、外部招聘渠道及供应商的管理、内部招聘渠道的整合与管理都由这家总供应商负责。企业只需与它确定服务标准，比如完成时间、招聘成本、新入职员工离职率、客户反馈等，就可以得到端对端的招聘服务。从“效率”到“效能” RPO服务给企业带来的好处很多。一个最显而易见的好处就是能够大大缩短从职位需求产生到人员到位的“完成时间”，为企业解决燃眉之急。如果一家企业急速增长的业务需要其在短短60天内招到1700个有特定技能的人上岗，这可是

一件火烧眉毛的事情，招不到人，就只能眼睁睁地看着大好的商业机会流失，可是这么短的时间里找到那么多人谈何容易？而美国RPO服务的领先公司TheRightThing硬是在短短的8周之内就使得超过2万个候选人进入了招聘流程，为客户顺利完成了任务。如此之高的效率，除了RPO服务提供商深厚的专业能力之外，还因为整个的招聘流程被理顺了，不再呈现一段一段被割裂的状态了。“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，企业的人站在企业内部，目光很难越过各个“部门墙”来最优化地统筹工作，而以往分散的外部的供应商被局限在一段段割裂的流程当中，想要综观全局更是不可能。这就造成了整个招聘工作是以任务来驱动，而不是以流程为驱动，于是各个部门之间撞车、延误、重复工作，效率低下。当把整个招聘流程外包之后，RPO服务提供商站在外部的角度，可以在看清整个招聘流程的基础上将其进一步优化。路畅通了，路上的车就跑得更多、更快、更有效率了。另一个明显的好处就是降低企业的成本。将招聘流程外包的公司通常都会在第一年看到招聘成本有10%到40%的下降，而且之后招聘成本还会逐年下降。IDC一位人力资源顾问LiisaRowan说：如果企业想降低招聘成本，RPO服务是一个不错的选择。将招聘流程外包，还可使企业与招聘供应商之间结成紧密的、长期的合作关系，从而享受到稳定的、高质量的、不断改进的服务。RPO服务真正深入到企业的一端，供应商传递给企业的再不是一个“烫手的山芋”。比如新员工上岗之后，供应商不会撒手不管了，而是还会送一程，还会有一系列的流程帮助他们尽快适应和融入新公司，因为新员工的流失率作为一项关键绩效指标将和供应商的业绩表现息息相关。但

即使这些，都还不是RPO服务带来的最重要的好处。企业将原本自己并不擅长的招聘流程管理工作外包，从而将人力资源部门从招聘带来的繁杂的行政性事物当中彻底解脱出来，可以使其能够更加专注于战略性核心事物，这对于企业来说才是最重要的。管理大师彼得·德鲁克曾经提到过“效率”和“效能”的差别。在他看来，“效率”就是正确地做事，而“效能”就是做正确的事。如果还是用车和路来做比喻的话，效率高意味着车跑得快，而效能高则意味着车跑对了方向。大师强调了“效能”的重要性如果车跑的方向不对，那么速度再快也到不了目的地。如果用这种观点来观察人力资源部的工作，就会发现其中还有相当大的改进空间。绝大部分企业的人力资源部将近80%的工作时间仍然是花费的行政性事物上，只有余下的20%时间才花在制定战略计划和客户咨询与服务上，而行政性的事物与效率有关，与效能无关，只有制定战略计划和客户咨询与服务的工作才能真正保证企业朝着正确的方向走，才能帮助企业获得核心能力，在竞争中取得优势。当企业选择了RPO服务之后，可以使得人力资源部从事这一部分工作的时间大大增加，腾出精力来融入业务部门，真正发挥出效能。从欧美到中国自上世纪90年代初产生以来，RPO服务在欧美得到了快速的发展，许多财富500强的公司都选择了这种服务。根据测算，2005年RPO全球市场总量为200亿美元，预计到2008年将上升到300亿美元。美国休斯敦的一家人力资源咨询公司TPI的顾问BrettGerard认为，RPO服务将是人力资源外包中发展最迅速的部分。在中国，RPO服务也开始崭露头角，以猎头业务起家的科锐国际在这个领域进行探索已经有三年的时间，并且成功开发了一批

国际级的客户，是这个领域的领先者。对于RPO服务提供商来说，要在竞争中取得优势最重要一条也是要有“适合的人”，科锐国际拥有200名专业招聘顾问，其中的50%来自世界500强企业，30%来自国内知名上市公司，他们熟悉跨国公司的招聘流程，拥有丰富的招聘经验，为客户访寻的区域覆盖了亚太近20个国家和地区，2006年科锐国际为客户完成了2500个以上的中高端招聘职位，成功率在85%以上。这家公司的创始人高勇认为RPO服务在中国还仅仅开了一个头，未来几年，这种业务在中国市场有大幅度的增长。高勇的乐观并非没有道理，中国的企业对RPO服务的需求主要来自两个方面：首先中国的经济正在快速发展，很多企业也获得了快速的发展，很多公司开辟了新业务，或者建立了新部门，或者推出了新产品，这些公司对招聘有长期的需求，而且相当多的情况下这些需求都很紧急，这为RPO服务提供商提供了用武之地。RPO服务使得客户的招聘能力具有了弹性，客户不用在内部大量增加或者减少人手来应付这种招聘需求的波动，供应商能够“随需而动”，为客户带来了极大的便利。以科锐的一家有着三年合作关系的跨国公司客户为例，这家公司三年以前决定在中国加大研发投入，开发新产品，这意味着其对研发人员有长期需求，并且在开始阶段这种需求还很急迫，但客户内部的候选人资源有限，并且客户并不想增加内部招聘人员的成本和名额。在这种情况下这家公司选择了科锐的RPO服务，很快就感受到这种服务带来的好处：完成时间由50天减少到20天，面试雇佣率从4：1降到2.5：1，内部推荐从原来的10%增加到了22%， “传统”渠道的招聘量从原来的8%增加到了15%等等，大批“适合的人”迅捷方便地

上了“车”。其次，中国人才市场激烈的竞争状况使得企业迫切需要人力资源部真正发挥效能，中国的中高级管理人才正处于供不应求的阶段，对人才的激烈争夺使得中国企业的员工流失率要比全球水平高1/4左右。高勇认为这样的竞争形势迫切需要企业人力资源部把精力从行政性事物转移到发展人才、保留人才等战略性事物上来，做好企业文化、员工关系等核心工作，提高员工的满意度和敬业度。而将招聘流程外包可使得人力资源部集中精力聚焦于核心工作。美国密歇根大学教授戴维·尤里奇发现，中国的人力资源专业人员“所承担的更多的是日常工作，而不是更重要的部分。他们常常被支付工资、招聘人或者解聘人等事务缠绕。”这位最早提出人力资源（HR）概念的管理学家长期在全球范围内开展“人力资源胜任力”研究，他在调查了中国的情况之后认为，中国企业的人力资源部门的影响力和贡献力还有很大的成长空间。如果戴维·尤里奇说的没有错，首席执行官和人力资源总监们就有理由对RPO服务给予更多的重视，这种服务方式在中国有很巨大的发展潜力和前景。因为它让“适合的人”更迅捷方便的“上车”，既提高了效率又降低了成本，并且将人力资源部门从招聘的繁琐的事物性工作中解脱出来，聚焦于战略性事物，是人力资源部门提供影响

100Test 下载
频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com