



# 2013中国招聘流程外包调研报告

2013 China Recruitment Process Outsourcing Survey Report

调研主办方



@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。



## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中给与我们的宝贵建议。



**侯士蓓**  
招聘经理  
拜耳（中国）有限公司



**徐昕**  
亚太区招聘经理  
伊士曼化工

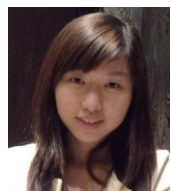


**须玲玲**  
招聘经理  
玫琳凯（中国）化妆品有限公司



**李涛**  
人力资源总监  
某知名跨国企业

## 关于作者



### 王小茹

abby.wang@hrecchina.org

王小茹女士在本次调研项目中负责市场前期调研、问卷设计、数据收集与分析、案例采访和报告撰写等工作。

王小茹女士目前在人力资源智享会（HREC）担任内容经理一职，带领活动策划与调研团队。

王小茹女士拥有近五年的专业领域峰会与培训策划经验，其中有超过两年的时间致力于团队招聘、建设和人员培养。

王小茹女士毕业于上海财经大学，主修国际商务专业，拥有管理学学士学位。

## 关于人力资源智享会



**智享会**  
HR Excellence  
Center

人力资源智享会（HREC）是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出，同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network, 专业会议和论坛, 专业培训, 人力资源前沿, HR Value 杂志, 电话会议, 功能强大的网络平台以及调研报告等一系列具有高附加值的产品和服务。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network, 专业会议和论坛, 专业培训, 人力资源前沿, HR Value 杂志, 电话会议, 功能强大的网络平台以及调研报告等一系列具有高附加值的产品和服务。



### 欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

# 前言

我们所指的招聘流程外包（Recruitment Process Outsourcing，简称 RPO）是指一个企业将自己的招聘流程交付给外部机构来完成。招聘流程外包可以有多种不同的形式，不仅限于整个招聘流程的外包，也可以是基于个别项目，或者招聘流程中某几个环节的外包。

招聘流程外包与传统猎头服务的区别在于：企业通过招聘流程外包可以将整个招聘流程中的多个或所有环节交给招聘外包服务提供商去完成，而不仅仅局限于人才搜索、寻访这样的单一环节。在招聘流程外包实施的过程中，来自外包供应商的顾问需要承担起企业内部 HR 的职责，比如与用人部门进行沟通协调。在更高层次的招聘流程外包中，供应商除了完成招聘工作，还可以帮助企业优化招聘流程，站在企业人才规划的角度提供相应的咨询服务。

智享会（HREC）于 2013 年 5 月至 9 月展开了中国招聘流程外包调研（China Recruitment Process Outsourcing Survey），旨在明晰招聘流程外包（RPO）在中国的实施现状和发展趋势，深入了解实施 RPO 给企业带来的价值与挑战，通过数据分析与实践案例为企业实施 RPO 提供参考性建议。

本次调研内容共分为两个板块：一是 RPO 的实施现状与趋势，二是 RPO 的绩效评估与管理。

在第一个板块中，我们调研了不同行业、不同规模及不同性质的企业使用 RPO 的情况；同时我们针对招聘的外包比例、外包模式、外包岗位和外包环节等问题进行了数据分析；对于目前没有实施 RPO 的企业，我们也调查了他们尚未实施的原因和未来的计划。

在第二个板块中，我们针对已经实施 RPO 的企业调研了外包给他们带来的优势与挑战、成本影响，以及他们在选择和管理供应商等问题上所持有的观点。

另外，在本次调研过程中，我们精心挑选并采访了一些拥有 RPO 实施经验的典型企业。他们的 RPO 合作模式与实施阶段都不尽相同，也曾遇到了不同的挑战。希望这些案例能够给正在实施或计划实施 RPO 的企业一些启示和帮助。

# 报告内容

---

## 第 1 部分 主要发现

## 第 2 部分 数据分析与案例启示

- RPO 的实施现状与趋势
- RPO 的绩效评估与管理
- 企业案例解读

📖 企业案例一：某知名跨国企业人力资源总监的个人分享

📖 企业案例二：拜耳的 RPO 项目经验

📖 企业案例三：玫琳凯的全流程 RPO

## 第 3 部分 我们的建议

## 第 4 部分 数据样本



## 第1部分 | 主要发现

### 1 RPO 在中国市场的普及率尚未达到三分之一

在本次调研中，32% 的企业表示自己正在使用 RPO，这一数字尚未达到三分之一。56% 的企业从没有使用 RPO 的经验，对于 RPO 市场信息没有全面的了解。这说明 RPO 在中国市场的普及率尚低，市场仍有待成熟。

### 2 相对于其他类型企业，RPO 在民营企业中的覆盖率更低

在不同性质的企业中，外商独资企业使用 RPO 的比例最高，有将近 40%。而在参与调研的中国民营企业中，只有 20% 正在使用 RPO。71% 的民营企业表示自己从未实行过 RPO，这一数字高于外资、合资和国有企业。

### 3 招聘集中化有助于企业实施 RPO

我们发现在参调企业中，已经实施招聘集中化的企业使用 RPO 的比例是未实施招聘集中化企业的 2 倍。招聘集中化有助于企业统一不同业务单元的招聘流程，实行流程与职位描述的标准化，促进 RPO 有序实施。另外，将不同业务单元的招聘量集中在一起可以使企业在与 RPO 供应商的合作中形成规模经济效应，提高议价能力。



## 4 对于目前没有实施 RPO 的企业，成本问题是影响他们决策的重要因素之一

目前没有实施 RPO 的参调企业中有近 40% 将成本因素列为他们不实施 RPO 的主要原因之一。同时，当被问及哪些是他们最想了解 RPO 市场信息时，成本分析也位列榜首，选择率高达 72%。

## 5 大多数已实施 RPO 的企业目前外包比例仍然较低

目前正在使用 RPO 的参调企业中，近 60% 的企业利用 RPO 招聘的职位占有所有招聘职位的比例在 20% 以下。仅 14% 在其公司一半以上的职位招聘中使用了 RPO。

## 6 企业更倾向于将招聘流程中靠近前端的环节外包

一半以上正在使用 RPO 的参调企业在招聘流程中较前端的环节，比如人才寻访、简历筛选和测评环节中实施了外包，而对于面试、录用、薪酬协商和入职管理等环节，大多数企业仍然交给自己的招聘人员来做。在实施 RPO 的企业中，只有约 10% 的企业在所有招聘环节中使用了外包。

## 7 节省招聘时间和扩大人才数据库是实施 RPO 的两大优势

目前正在使用 RPO 的参调企业中，有 83% 认为 RPO 帮助他们提升了招聘绩效。其中节省招聘时间和扩大人才数据库是 RPO 最主要的两个优势，分别被 89% 和 52% 的企业选择。

## 8 多数企业认为实施 RPO 使企业的短期成本上升，长期成本降低

在 RPO 的成本问题上，19% 正在使用 RPO 的参调企业认为 RPO 增加了他们的成本；3% 认为降低了成本；同时有 42% 的企业认为 RPO 虽然在短期增加了招聘成本，但从长期来看，能够为企业节省成本；其余 32% 的企业没有做过相关统计。

## 9 企业对于 RPO 供应商在理解企业用人标准、储备人才数据和积累企业相关业务知识等方面提出了更高的要求

近 70% 正在实施 RPO 的企业希望供应商能够更准确地理解企业选拔人才的标准；超过 60% 的企业认为供应商还需要储备更多的人才数据；同时，50% 的企业认为供应商应该补充与企业业务相关的专业性知识。这三个方面也是供应商需要继续努力的方向。

## 10 完善的 KPI 体系、清晰的内部流程、全面的供应商培训和高素质的项目管理者是确保 RPO 有效实施的四大要素

在实施 RPO 的过程中，企业不能完全依赖供应商去解决所有问题。企业 HR 可以从多个方面帮助供应商应对他们所面临的挑战。目前正在使用 RPO 的参调企业中，超过 40% 的企业认为完善的供应商 KPI 体系、清晰的内部招聘流程、高素质的 RPO 项目管理人员，以及针对企业文化和用人标准的供应商培训是企业保证 RPO 有效实施的关键因素，也是企业 HR 在与 RPO 供应商的合作中需要做出的努力。

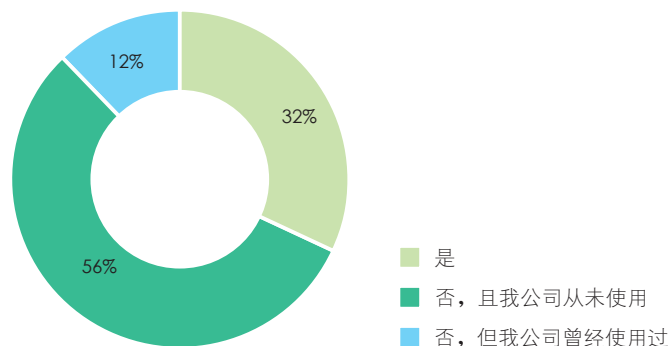


## 第2部分 | 数据分析与案例启示

### RPO 的实施现状与趋势

本次调研共收到 298 份问卷,去除其中填写不完整、重复(来自同一公司),以及无效问卷后,剩余有效问卷共 246 份。在这 246 家企业中,有 78 家企业正在使用 RPO, 占总调研企业的 32% (如图表 1 所示)。

图表 1 参与调研企业是否使用 RPO (n=246) :





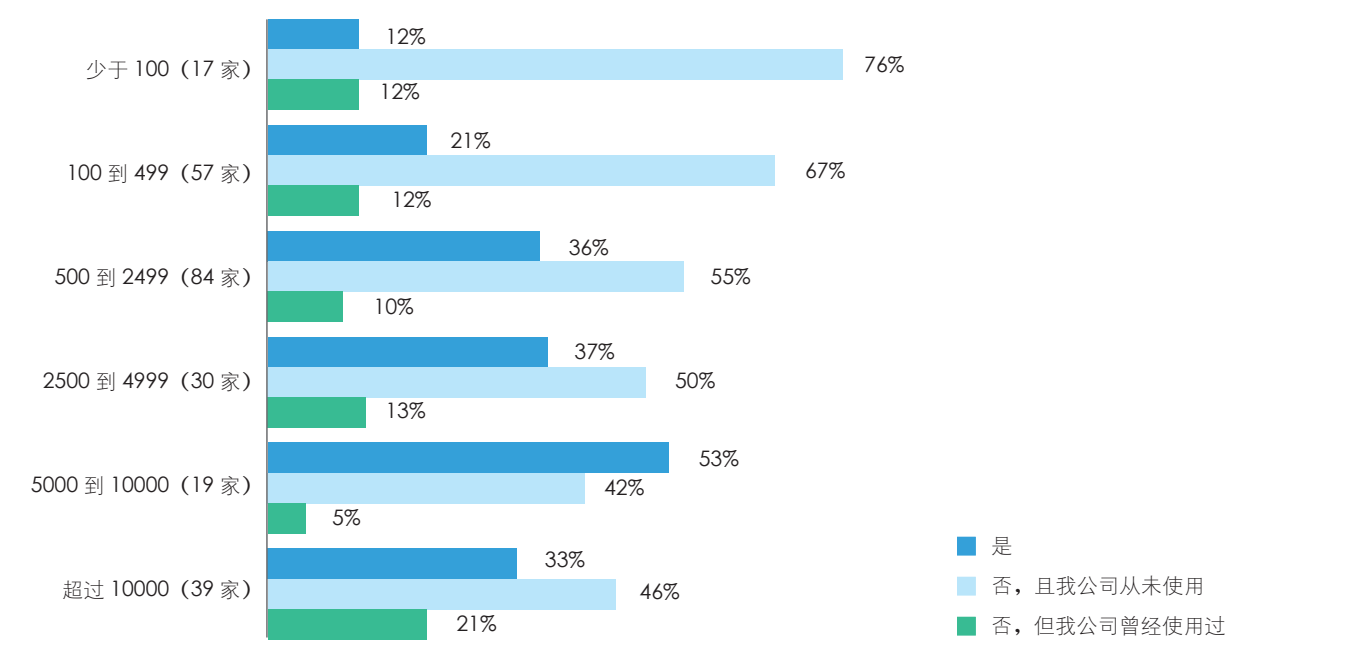
我们对于参调企业的行业、规模和性质做了分类，以分别了解不同类型的企业使用 RPO 的情况（如图表 2、3、4 所示）。

图表 2 不同行业中使用 RPO 的企业数占该行业参调企业总数的比例 (n=246)：

参调企业所属行业	参调企业数	正在使用 RPO 的企业数	正在使用 RPO 的企业比例
快速消费品	25	10	40%
耐用消费品	11	5	45%
零售业与电子商务	14	4	29%
金融服务（如：银行，保险，财富管理，等等）	16	4	25%
汽车及零部件	15	6	40%
机械及设备制造	20	8	40%
生命科学（如：生物工程，医药，医疗器械，等等）	20	11	55%
信息技术，半导体及通讯	22	9	41%
化工与石化	19	6	32%
电子电气	13	2	15%
运输及物流	5	1	20%
能源动力	5	1	20%
建筑建材	5	1	20%
房地产	7	0	0%
造纸，包装及林业	3	2	67%
环境科学	2	0	0%
互联网与游戏业	12	0	0%
专业性服务（如：法律，咨询，教育，旅游，等等）	16	4	25%
其他	16	4	25%

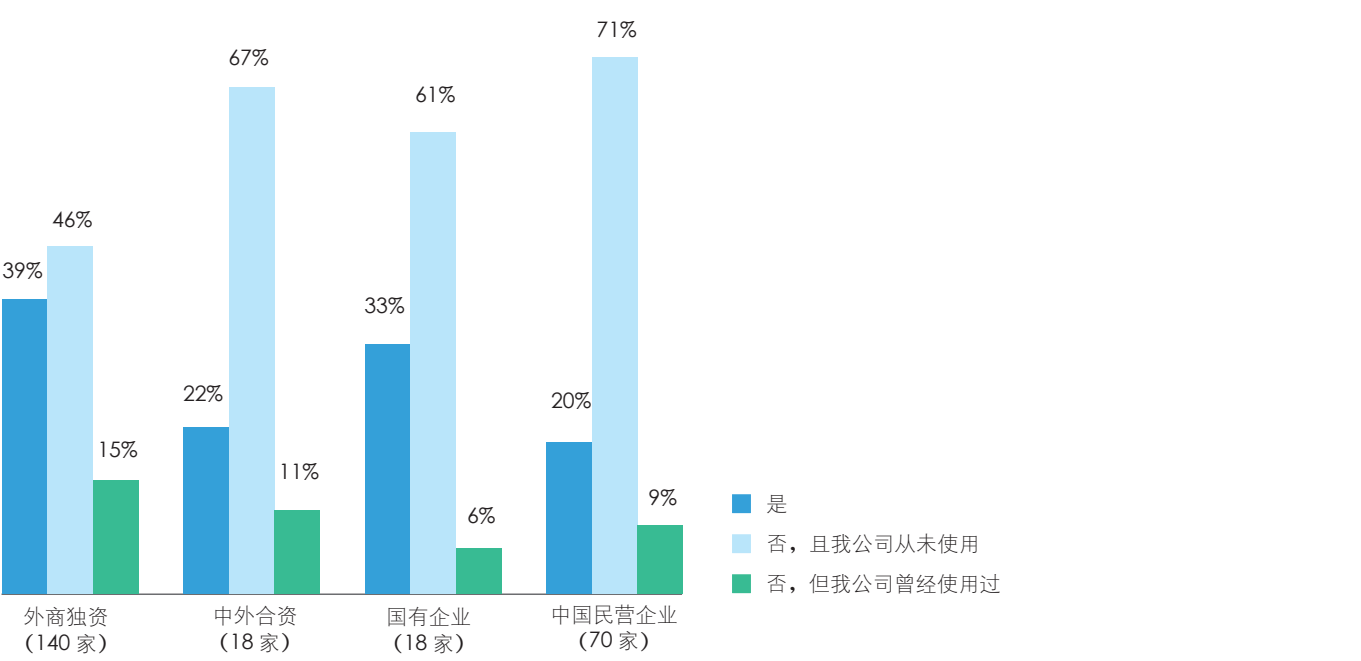
通过比较不同规模的参调企业实施 RPO 的情况，我们发现：基本上，规模越大的企业越倾向于使用招聘流程外包或曾经有过使用外包的经历。在规模为 2500-4999 人，5000-10000 人和超过 10000 人的企业中，均有一半或以上的企业有过使用 RPO 的经历（如图表 3 所示）。

图表 3 不同规模的企业使用 RPO 的情况 (n=246)：



我们发现：在不同性质的企业中，外商独资企业使用 RPO 的比例最高。将近 40% 的企业正在使用 RPO，并且有 15% 的企业曾经使用过 RPO。共有 46%，也就是低于一半的企业表示自己从未有过实施 RPO 的经历。同时，我们看到在参与调研的中国民营企业中，只有 20% 的企业正在使用 RPO，而 71% 的企业表示自己从未实行过 RPO，这一数字高于其他三种企业。可见，招聘流程外包对于大部分民营企业来说仍是一个空白点（如图表 4 所示）。

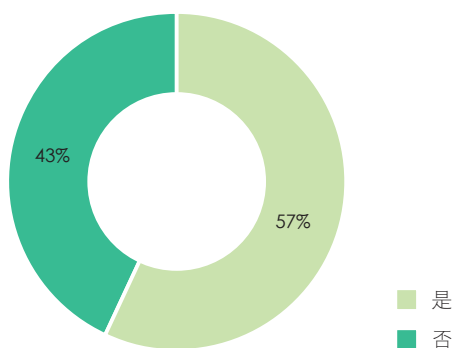
图表 4 不同性质的企业使用 RPO 的情况 (n=246)：



另外，在设计本次调研的过程中，我们访问了一些已经实施 RPO 或曾经研究过 RPO 可行性的企业。其中有不少企业认为实行集中化的招聘是使用 RPO 的重要前提。首先，集中化招聘有助于企业统一不同业务单元的招聘流程，实行流程与职位描述的标准化，确保其更有序地实施 RPO；其次，将不同业务单元的招聘量集中在一起可以使企业在与 RPO 供应商的合作中形成规模经济效应，提高议价能力。

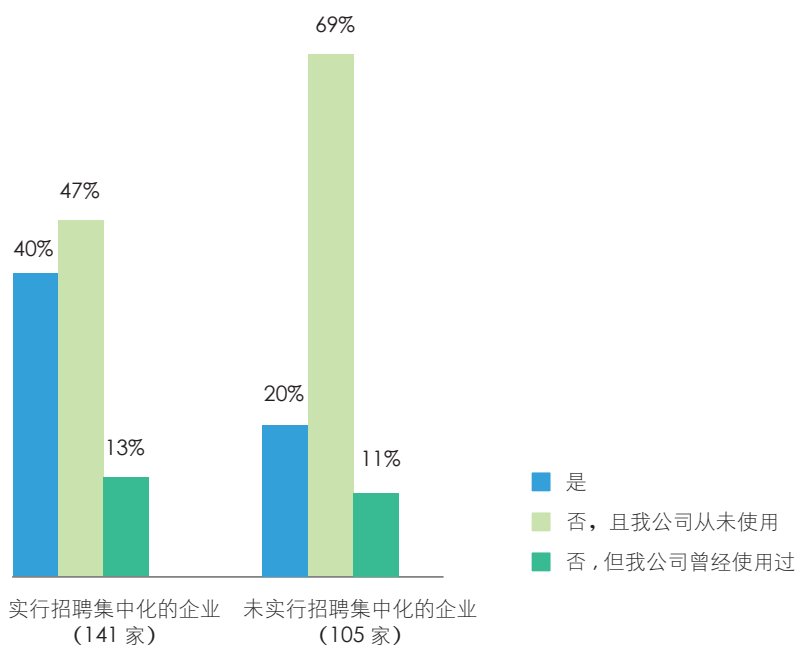
因此，我们在问卷中询问参调企业是否实施了招聘集中化。如图表 5 所示，在 246 个参调企业中，有 141 家企业表示他们实行了集中化的招聘。

图表 5 参与调研的企业是否实施了招聘集中化 (n=246)：



当我们在招聘上实施了集中化和未实施集中化的企业分开，分别看他们是否实行了 RPO 时，我们发现：在 141 家实行了招聘集中化的企业中，有 40% 的企业正在使用 RPO，13% 的企业曾经使用过 RPO，而只有 47%，即少于一半的企业从未使用过 RPO；而在 105 家非招聘集中化的企业里，正在使用 RPO 的企业只占到 20%，恰好是采用集中化招聘方式的企业使用 RPO 比例的 1/2。另外，将近 70% 的非招聘集中化企业从未使用过 RPO（如图表 6 所示）。

图表 6 招聘集中化和非招聘集中化企业使用 RPO 的情况 (n=246)：

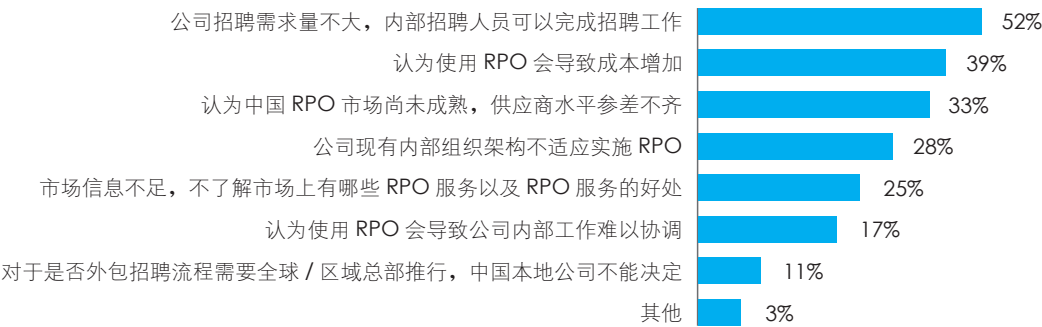


针对没有实施 RPO 的企业，我们调研了他们对于 RPO 的观点和计划。

我们让参调企业中 168 家目前不使用 RPO 的企业选择了他们不使用的原因（可以多选）。如图表 7 所示，我们把这些原因根据被选择的频率排序。排在前三位的分别是：公司招聘需求量不大，内部招聘人员可以完成招聘工作；认为使用 RPO 会导致成本增加；以及认为中国 RPO 市场尚未成熟，供应商水平参差不齐。由此可见，对于成本和质量的顾虑是目前许多企业不实施 RPO 的重要原因。本报告将在之后的内容里针对 RPO 的成本问题进行探讨。

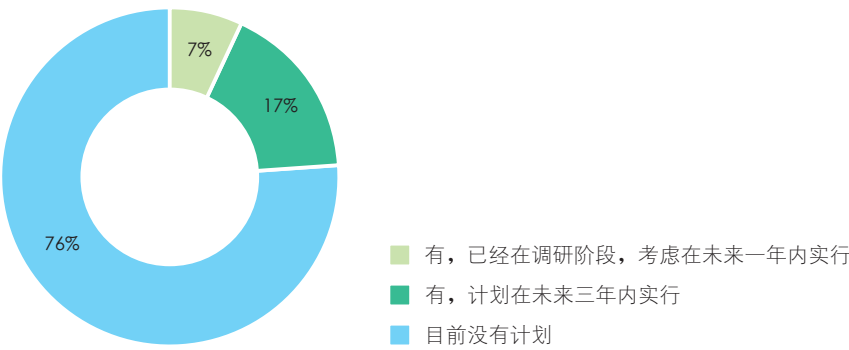
另外，有四分之一的企业表示对于 RPO 供应商所提供的服务和好处不了解使他们更倾向于使用内部招聘人员。这说明 RPO 对于部分企业来说仍是一个相对陌生的概念，企业 HR 在这方面并没有足够的信息量作为他们决策的基础。这也侧面反映了 RPO 供应商在中国市场上的机会。供应商可以通过更广泛的宣传和成功经验的分享赢得客户。

图表 7 参调企业目前不使用 RPO 的原因 (n=168)：



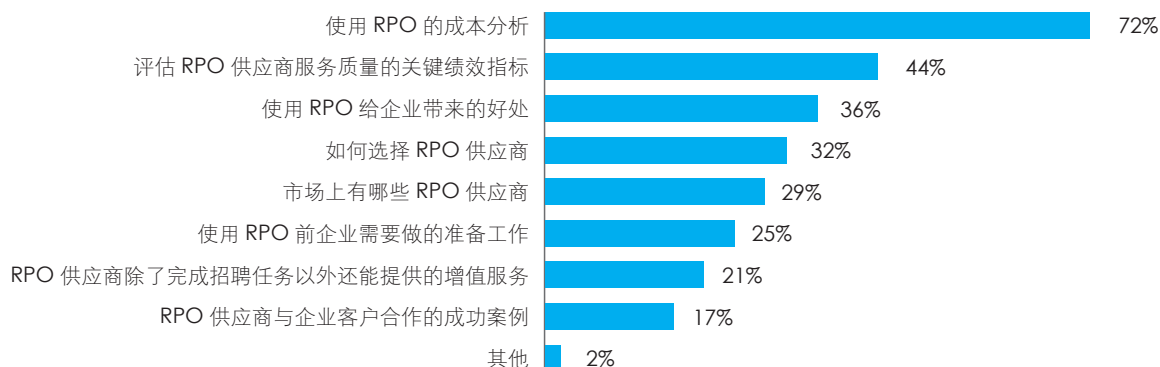
当这些企业被问及他们是否有实施 RPO 的计划时，7% 的企业表示他们计划在今后一年内实施 RPO，17% 的企业计划在三年内实施，而 76% 的企业表示目前没有计划（如图表 8 所示）。

图表 8 目前没有实施 RPO 的参调企业是否有计划实施 (n=168)：



在调研中，我们也询问了这些没有使用 RPO 的企业他们最希望获得哪些市场信息，让他们选出不超过三个最为主要的选项。如图表 9 所示，排在第一位的是使用 RPO 的成本分析，有 72% 的参调企业选择了这一项；其次是评估 RPO 供应商服务质量的关键绩效指标；排在第三位的是使用 RPO 给企业带来的好处。由此可见，成本问题是企业在选择是否外包招聘流程时最重要的考虑因素。企业迫切希望能获得更多关于 RPO 如何帮助他们降低成本的信息，并以清晰的成本分析作为他们决策的基础。从图中我们也能看出企业目前仍然缺乏有关 RPO 的市场信息，并不了解 RPO 能给企业带来的好处，在供应商选择和供应商质量管理等问题上依然存在困惑。

图表 9 目前没有实施 RPO 的参调企业希望了解关于 RPO 的哪些信息 (n=168)：

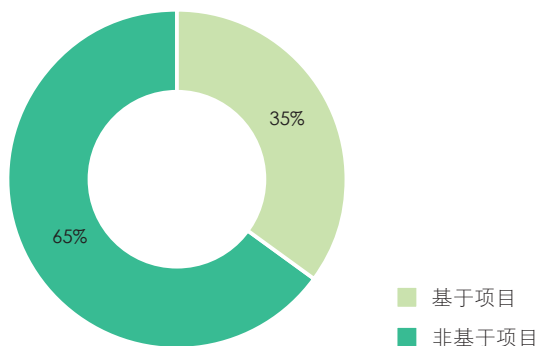


对于正在实施 RPO 的企业，我们深入调研了他们使用 RPO 的具体情况，包括外包合作模式、外包数量、外包职位，以及外包环节等。

通常企业实施 RPO 会基于两种模式：一种是基于项目，即仅在有大量招聘需求或季节性招聘时使用 RPO，平时的日常招聘仍由企业内部的招聘人员完成。基于这种 RPO 合作模式的企业通常将一些职位打包给供应商，或者在招聘高峰期利用 RPO 的人才库资源和顾问团队帮助自己在短期内完成紧急招聘任务。另一种是非基于项目的，即企业在日常招聘中外包一部分或全部流程给 RPO 供应商。

如图表 10 所示，在 78 家目前正在使用 RPO 的参调企业中，65% 即将近 2/3 的企业使用 RPO 的模式是非基于项目的。

图表 10 参调企业实施的 RPO 基于何种模式 (n=78)：





在本次调研的过程中，我们有幸采访到两家分别以基于项目和非基于项目（流程性外包）模式实施 RPO 的企业，深入了解他们在 RPO 实行中所遇到的挑战和解决方案。希望他们的实际经验能够给正在实施或将要实施 RPO 的您带来一些启示。

## 拜耳的 RPO 项目经验

### 项目实施背景：

2010 年底，公司根据业务的发展要求，计划在 2011 年上半年扩招一千名销售代表。当时拜耳医药保健人力资源部没有专门的招聘团队，招聘工作由 HR BP 兼任。综合考虑后，公司选择和供应商合作一起完成招聘目标。当时，侯女士作为项目经理，负责项目实施全过程。

在这个 RPO 项目中，供应商负责人才寻访，简历筛选和电话面试，之后在这几个环节脱颖而出的候选人会经历拜耳公司内部的三轮面试，分别是 HR 面试、一线经理和二线经理的面试。通过实施 RPO 项目，公司可以利用供应商丰富的数据库资源和后台呼叫中心，实现短期内大量的覆盖。这个项目的合作模式是 off-site 的外包。供应商的招聘团队仍然以外部顾问而不是拜耳 HR 的身份去接触候选人。

.....

【完整案例请见本报告第 22 页】

## 玫琳凯的全流程 RPO

### RPO 实施背景与合作模式：

玫琳凯早在 2003 年左右就提出了集中化、专业化、外包化的大方向。公司从那时候开始逐步将一些职能进行集中化管理并外包给专业第三方，例如客服、物流、网上订单系统等。在公司业绩持续增长时，这一策略的优势也更为明显。同时，这个策略也在招聘环节得以体现，于 2008 年底开始全面实施 RPO。

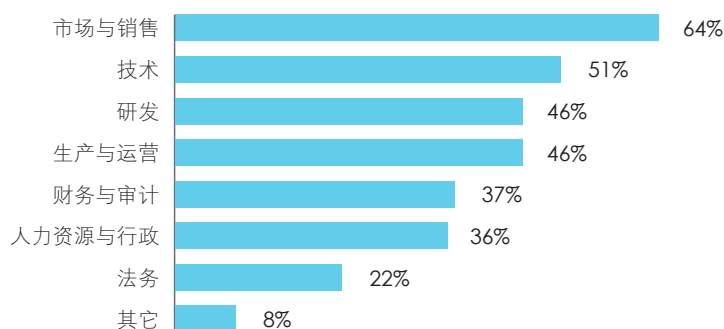
可以说玫琳凯实施的 RPO 是非常彻底的。公司 80% 以上的职位都是通过 RPO 进行招聘，主要集中于经理或以下级别的职位。对于经理级别以上的职位，会由各业务单元的 HRBP（人力资源业务伙伴）与猎头合作进行招聘。RPO 的合作模式是全流程外包，即由供应商完全担当招聘人员的角色，负责从岗位需求沟通、职位信息发布、人才寻访，到最后的录用通知发放等整个流程中的全部工作。供应商也同时承担各种招聘渠道的管理工作。对于 RPO 供应商不能招聘到的职位，供应商会通过猎头公司来完成。公司目前与两家 RPO 供应商合作，他们按照职能部门来分工，不存在职位上的交叉。

.....

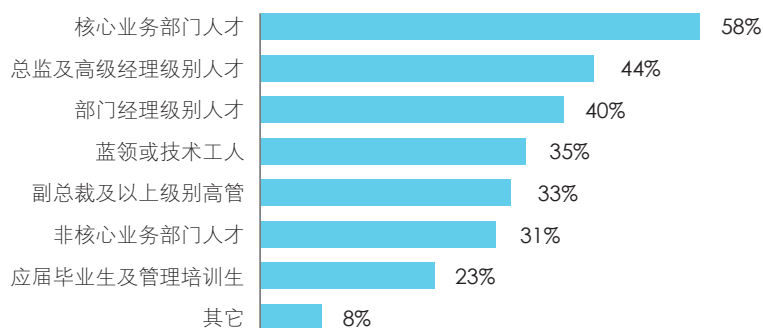
【完整案例请见本报告第 24 页】

另外，我们对企业在哪些部门和职位的员工招聘中使用 RPO 进行了统计。如图表 11-1 和 11-2 所示，从部门上看，市场与销售位列榜首，达到 64%，其次是技术、研发和生产及运营部门。从职位上看，排在最前面的是核心业务部门人才，达到 58%。另外，在总监、高级经理及部门一线经理的招聘中，RPO 的使用也相对频繁。

图表 11-1 参调企业在哪些部门的员工招聘中使用 RPO (n=78)：

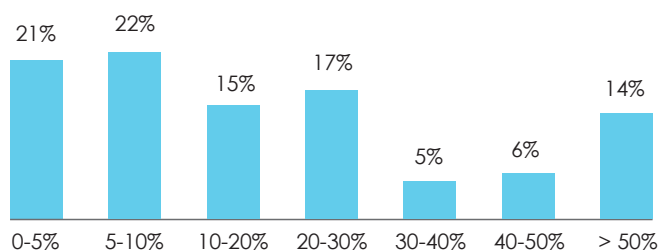


图表 11-2 参调企业在哪些职位的员工招聘中使用 RPO (n=78)：



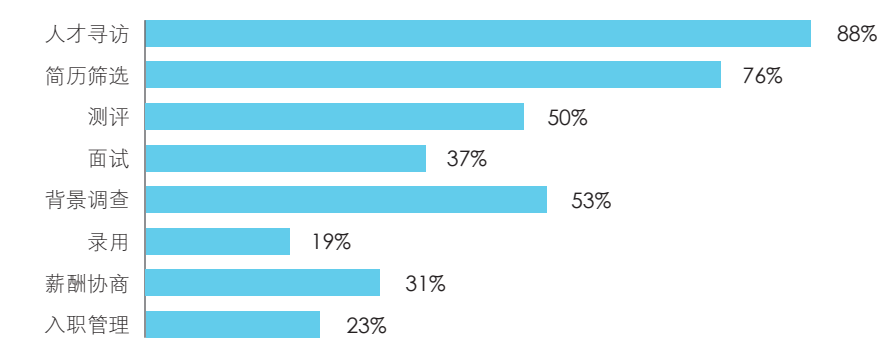
关于企业外包的招聘量，我们统计了这 78 家参调企业每年在招聘过程中使用 RPO 的职位占所有招聘职位的比例。如图表 12 所示，近 60% 的企业借助 RPO 进行招聘的职位占所有招聘职位的比例在 20% 以下；仅有 14%，即 11 家参调企业在其公司一半以上的职位招聘中使用了 RPO，其中的 5 家已实行了 100% 的全盘招聘外包。

图表 12 参调企业在招聘过程中使用 RPO 的职位占所有招聘职位的比例 (n=78)：



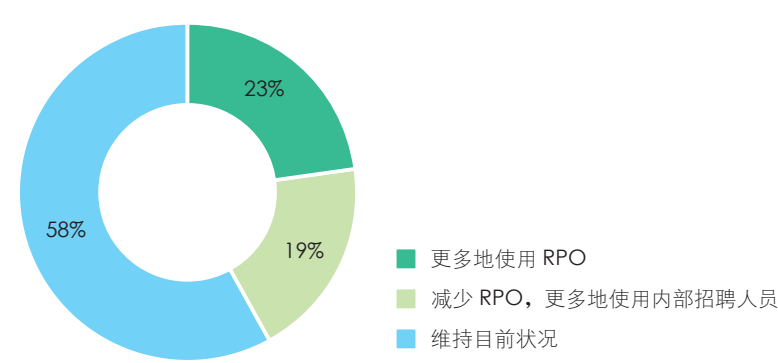
当我们询问参调企业他们将哪些招聘环节外包时，我们发现有一半以上的企业在人才寻访、简历筛选、测评和背景调查这四个环节中实施了外包，而对于面试、录用、薪酬协商和入职管理等环节，大多数企业仍然交给自己的招聘人员来做（如图表 13 所示）。可见，许多企业即使实施了 RPO，也比较倾向于将招聘流程中靠近前端的部分环节外包。只有 8 家参调企业表示他们在图中所示的所有招聘环节中使用了外包，在 78 家使用 RPO 的参调企业中占据了 10% 左右的比例。另外，我们也发现有 9 家参调企业仅在人才寻访中使用 RPO，这更类似于传统的猎头服务，企业并没有真正将招聘流程外包出去。

图表 13 参调企业在哪些招聘环节中使用了 RPO (n=78)：



关于对未来的计划，78 家企业中有 23% 的企业表示他们会在今后一年中更多地使用 RPO。同时，也有 19% 的企业表示他们将减少对 RPO 的使用，更多地利用内部招聘人员来完成工作。其余的 58%，即 45 家企业表示他们将在今后一年中维持目前状况（如图表 14 所示）。

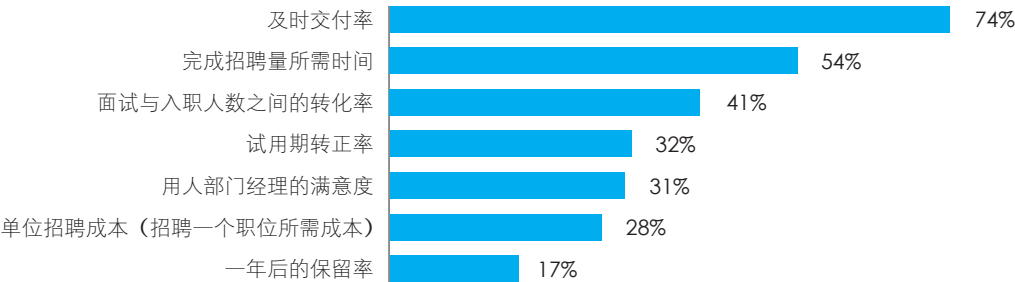
图表 14 参调企业在未来一年中对 RPO 的使用计划 (n=78)：



RPO 的绩效评估与管理

对于实施 RPO 的企业来说，如何更好地管理 RPO 供应商是一个非常重要的问题。选择有效的关键绩效指标 (KPI) 可以帮助企业更清晰地了解 RPO 的工作效率和有效性，看到其中存在的问题，从而采取积极的措施进行更有效的管理。

图 15 参调企业用哪些 KPI 衡量 RPO 的绩效 (n=78)：



在本次调研中，我们要求参调企业选出不超过三项他们用以管理 RPO 的最主要的 KPI 指标。如图表 15 所示，及时交付率和完成招聘量所需时间是最常用的指标，分别有 74% 和 54% 的企业选择，可见招聘的速度是大多企业衡量 RPO 绩效的关键指标；而试用期转正率、用人部门经理的满意度和一年后的保留率等体现招聘质量的指标被排在了比较靠后的位置。此外，选择单位招聘成本作为 KPI 的企业不足三成，说明大部分实施 RPO 的企业更看重 RPO 供应商在招聘效率上的表现，对于招聘成本并没有太多的关注。

图 16 RPO 是否提升了企业的招聘绩效 (n=78)：

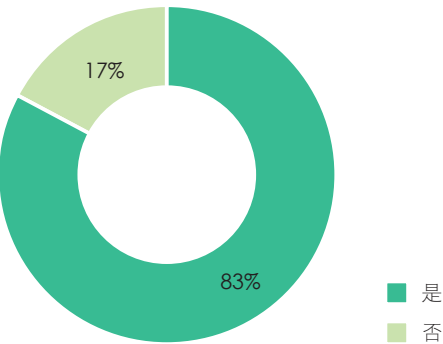
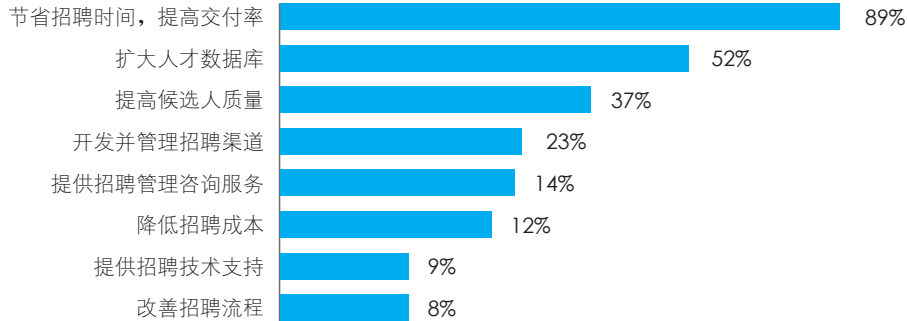


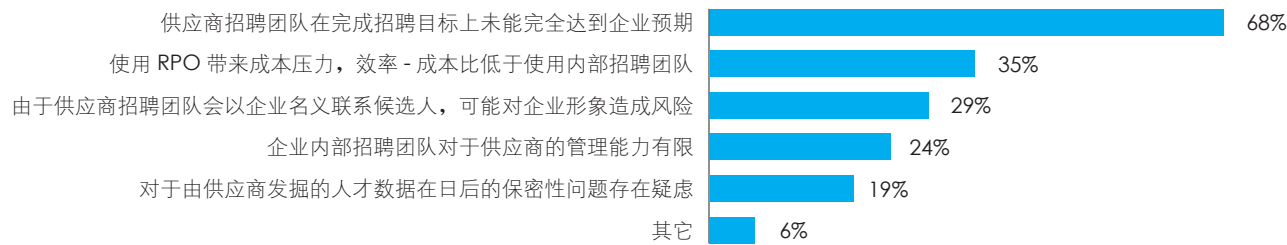
图 17 RPO 从哪些方面提升了企业的招聘绩效 (n=65)：



当我们问及 RPO 是否帮助企业提升了招聘绩效时，78 家企业中有 65 家，即 83% 的企业给与了肯定的回答 (如图表 16 所示)。可见绝大多数使用 RPO 的企业对于 RPO 都持有积极的态度。他们认为 RPO 表现出的最大优势在于帮助企业节省招聘时间，提高交付率，以及扩大人才数据库。如图表 17 所示，这两项分别有 89% 和 52% 的企业选择。而降低招聘成本被排在了比较靠后的位置，只有 12% 的企业认为降低成本是使用 RPO 的主要优势。

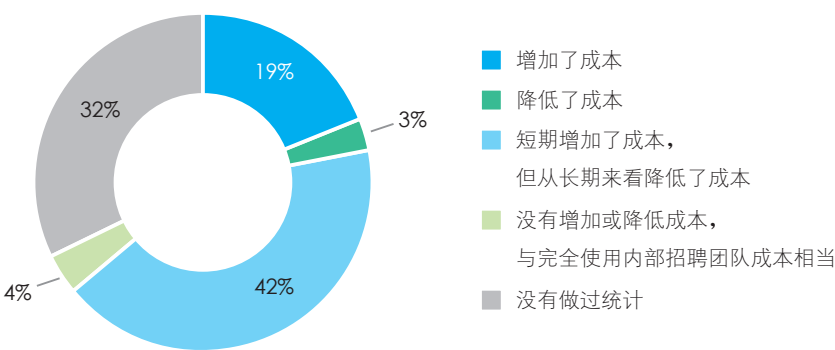
任何事情都有它的两面性。RPO 在给企业带来绩效提升的同时也带来了一些问题和风险。我们询问这 78 家企业 RPO 给他们带来了哪些问题，并让他们选择不超过三项最主要的方面。结果如图表 18 所呈现的那样，68% 的企业认为供应商招聘团队在完成招聘目标上仍未能完全达到企业预期，排在所有问题中的第一位。而成本问题也不容忽视，35% 的企业认为使用 RPO 给他们带来了成本压力，RPO 的效率 - 成本比低于使用内部招聘团队。这使我们联想到之前我们针对没有使用 RPO 的 168 家企业做不实施 RPO 的原因调查时，也有 39% 的企业出于成本顾虑决定不使用 RPO。

图表 18 参调企业认为 RPO 给他们带来的问题 (n=78)：



为此，我们专门针对 RPO 对企业招聘成本（包括内部与外部成本）的影响进行了调研。如图表 19 所示，19% 的企业认为 RPO 增加了他们的成本，3% 认为降低了成本，同时有 42% 的企业认为 RPO 虽然在短期增加了招聘成本，但从长期来看，是能为企业节省成本的。

图表 19 RPO 对企业招聘成本的影响 (n=78)：



为了更深入地了解 RPO 对企业的成本影响，我们在本次调研过程中专门采访了伊士曼化工的亚太区招聘经理徐昕先生，就 RPO 成本问题咨询了他的观点和经验。



## 案例启示



徐昕 | 亚太区招聘经理 | 伊士曼化工

伊士曼化工是国际领先的化学品公司。徐昕先生现任伊士曼化工亚太区招聘经理。他有多年的 RPO 合作经验。

公司使用 RPO 主要是为了补充招聘人员的不足。当时计划实施 RPO 有两个目的：一是公司有一些并购，导致人员需求量增加；另一个是工厂的扩建带来了爆发式的人员需求增长，需要短期内有很多新员工上岗。在一般情况下，如果不是超预期的招聘高峰期，公司还是会依靠自己的招聘团队进行日常招聘。

徐昕先生认为 RPO 给企业带来的好处是企业不需要有很大的长期成本压力。企业可以把内部招聘团队控制在一个很小的规模，同时降低用工风险。尤其在经济预期不明的情况下，企业不一定能申请到正式员工的名额，这时可以借助 RPO 完成招聘工作。而且许多 RPO 顾问由于长期专注于一个行业的人员招聘，往往在这个行业领域积累了丰富的数据库和人脉。

使用 RPO 虽然在短期内会使企业成本上升，但从长期来看却能产生成本优势。这可以从内部招聘人员成本和猎头成本两方面来解释。

首先，企业如果雇佣一名有人才搜寻经验的内部招聘人员，需要支付较高的工资、社保和其他福利，加上公司的 IT 系统和办公室租赁等各项成本，雇佣一名内部招聘人员的短期成本会显得较高。公司的招聘量总是在波动，当招聘需求不大的时候，内部招聘人员过剩就会给企业造成负担。在目前大家对于经济预期不是非常乐观的情况下，企业会更趋向于把招聘需求外包。

另一方面，使用 RPO 可以降低企业的猎头成本，相当于公司内部雇佣了一支猎头团队。RPO 的价格比利用猎头招聘单个岗位的成本低，一般可以降低 25% 左右。实施 RPO 是否节省成本取决于企业需要招聘的职位特点。如果用 RPO 的模式招聘低级别或普通职位，在成本上是很难体现优势的。但对于一些中高级别和相对困难的职位，并且达到一定招聘量的话，使用 RPO 还是具有成本优势的，因为企业可以节省一部分高昂的猎头费用。

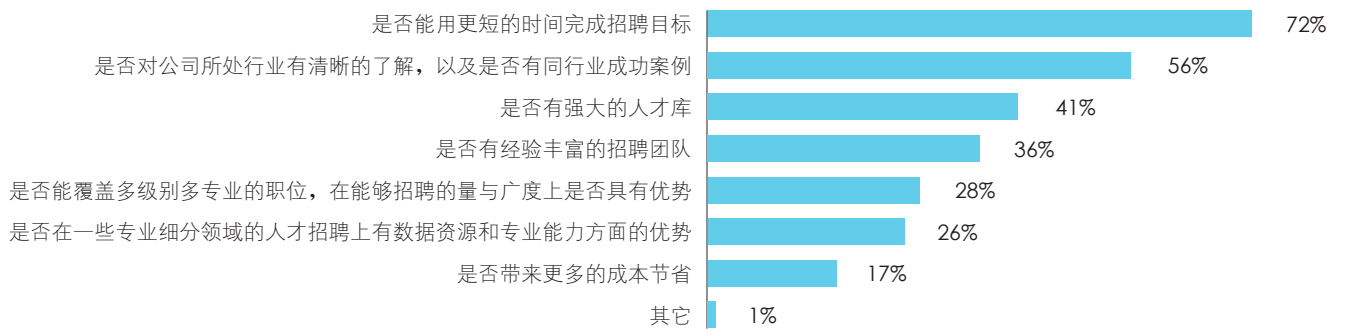
当然，实施 RPO 也有它的弊端。首先，RPO 供应商更偏向于用纯粹的人员招聘的角度看待问题。如果企业需要做雇主品牌，但是完全没有自己的内部招聘人员，就会比较辛苦。因为使用 RPO 进行招聘对于公司的文化传播没有太大帮助。另一方面，将招聘全部外包给第三方会产生一些风险。当双方合作结束后，由于供应商掌握了公司大部分员工的信息和联系方式，过了合同规定的保护期后，这些员工就有被供应商重新猎走的可能性。

总之，RPO 是否能帮助企业节省成本因不同企业的实际情况而异。企业必须对自己的招聘需求有一个准确的预估，并选择适合自己招聘职位和招聘量需求的 RPO 合作模式，在合作协议的订立上多做一些研究，确保 RPO 达到预期的实施效果和成本控制目标。

**选择一家好的供应商是保证 RPO 成功实施的前提。针对目前正在使用 RPO 的企业，我们调研了他们选择供应商的主要标准。**

在 RPO 供应商的选择问题上，72% 的企业认为供应商能否用更短的时间完成招聘目标是他们最为关注的标准之一（如图表 20 所示）。这也侧面反映出绝大多数企业将提升招聘效率作为实施 RPO 的主要目的。而对于供应商来说，突出自己在帮助企业缩短招聘时间、提高效率上的优势可以使其赢得更多客户。

图表 20 参调企业选择 RPO 供应商最主要的标准 (n=78)：



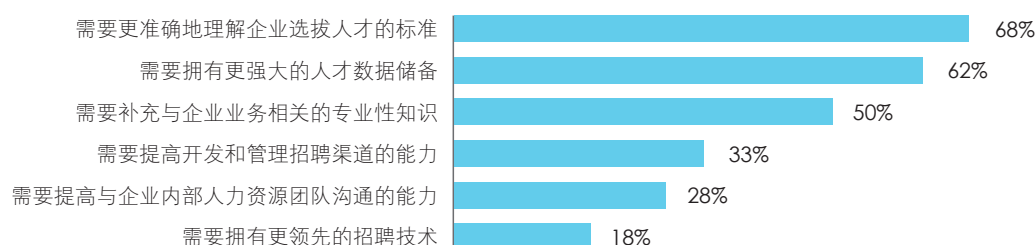
此外，供应商是否了解企业所处行业、具备充分的行业知识，是否拥有强大的人才库，以及是否拥有经验丰富的招聘团队也是被选择频率较高的几项。企业实施 RPO 很大程度上是依赖于 RPO 供应商的数据库资源和其后台一个类似于呼叫中心的人才寻访团队。因此，当企业选择 RPO 供应商时，会将供应商的人才库资源，特别是在企业客户所处行业里拥有的人才数据量作为一个比较重要的考量因素。



### RPO 的成功离不开供应商与企业 HR 的共同努力。在本次调研的最后，我们试图找到双方各自需要努力的方向。

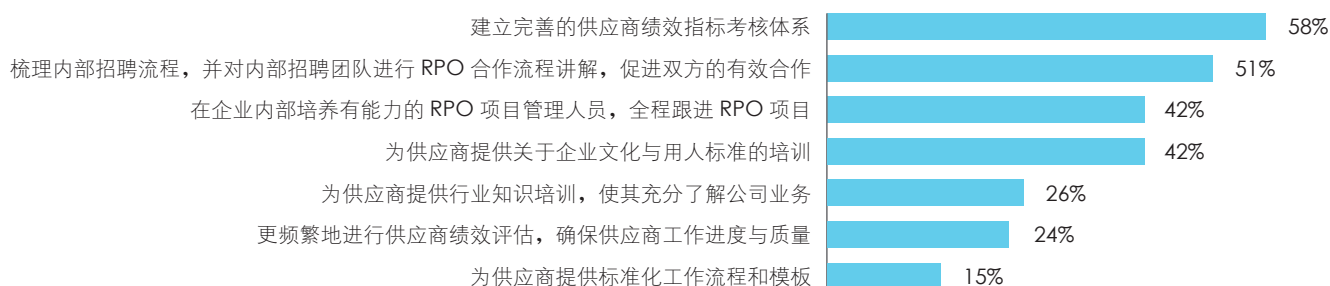
当我们询问参调企业他们的 RPO 供应商在哪些方面还有待提高时，近 70% 的企业希望供应商能够更准确地理解企业选拔人才的标准；超过 60% 的企业认为供应商还需要储备更多的人才数据；同时，50% 的企业认为供应商应该补充与企业业务相关的专业性知识（如图表 21 所示）。可见，一半以上的参调企业对其供应商在上述三个方面还有着更高的要求 and 期望，这也是供应商需要继续努力的方向。

图表 21 参调企业认为 RPO 供应商有待提高的主要方面 (n=78)：



供应商的选择固然重要，但供应商的招聘团队始终不是企业内部人员。他们在理解客户的企业文化，了解客户的行业背景等各个方面会存在一些问题。作为企业客户，不能依赖供应商自己去解决这些问题。企业内部的 HR 可以在 RPO 实施前和实施的过程中，从多个方面帮助供应商解决他们面临的挑战。将供应商视为合作伙伴，与其共同成长，才能事半功倍。

图表 22 企业 HR 需要做哪些工作以更好地管理 RPO 供应商 (n=78)：



在此次调研的最后，我们询问了这 78 家正在实施 RPO 的参调企业他们认为作为企业内部 HR，通过做哪些工作可以更好地管理 RPO 供应商，使 RPO 更加顺利和有效地实施。结果如图表 22 所示，超过 40% 的企业认为完善的供应商 KPI 体系、清晰的内部招聘流程、有能力的 RPO 项目管理人员，以及针对企业文化和用人标准的供应商培训是企业保证 RPO 有效实施的关键因素，也是企业 HR 在与 RPO 供应商的合作中需要做出的努力。

企业案例解读：

在这一部分中，我们精心挑选了一些拥有RPO实施经验的典型企业。他们的RPO合作模式与实施阶段都不尽相同，也曾遇到了不同的挑战。我们对他们进行采访，并将他们的案例撰写成文。希望这些案例能够为正在实施或未来将要实施RPO的您带来一些启示。

企业案例一 某知名跨国企业人力资源总监的个人分享



李涛 | 人力资源总监 | 某知名跨国企业

李涛先生在跨国企业有二十多年的从业经验，并接触 RPO 多年。在本次调研报告的撰写过程中，我们有幸采访到李涛先生，请他分享了他个人对于 RPO 的观点和建议。

+ RPO 的实施背景：

李涛先生所在公司从两年前开始计划实施 RPO。当时公司在招聘上遇到了两个问题，一个是公司内部的招聘人员工资成本较高；同时，招聘人员长期做单一、重复性的工作在一定程度上阻碍了他们的自身发展，导致员工敬业度下降。于是公司希望通过 RPO，一方面降低成本，另一方面让公司内部 HR 有机会承担一些类似于业务合作伙伴和专家中心人员的工作，在 HR 部门内部建立矩阵式组织，走更专业化的路线。

公司将超过 90% 的职位外包给 RPO 供应商。对于高管类型的职位，还是由公司内部 HR 进行招聘。供应商为公司做招聘流程中的前端部分，包括岗位信息发布、渠道选择、简历筛选和初步面试。之后供应商为每个职位筛选出三到五个候选人，交给企业内的 HR 和用人部门经理进行筛选。

+ RPO 实施中的挑战：

为了更好地实施 RPO，公司在前期做了一些组织结构和人员方面的调整。由于大型企业业务单元比较多，每个业务单元运作的时间、风格和流程不尽相同。这会很大程度上增加 RPO 供应商的工作难度，影响招聘效率，同时增加漏洞和风险。因此，企业必须在将自己的招聘流程外包给第三方之前，把自己的内部流程梳理清楚。另外，RPO 的实施也意味着企业需要对 HR 部门的人员职责做出调整，将招聘部门同事的工作重心转向招聘流程的后端部分，比如候选人评估、

薪酬确定和录用等。

对于许多参调企业对 RPO 可能带来成本上升的担忧，李涛先生表示从短期来看，RPO 的确增加了成本。这些成本的上升一方面来自于企业为实施 RPO 所进行的内部组织调整和变革；另一方面，在 RPO 实施的一开始，招聘效率并没有完全达到企业的预期，对业务产生了暂时的影响，无形中带来了成本的增加。对于如何利用 RPO 节省成本、提高招聘绩效，公司目前也在一个摸索阶段。李涛先生认为导致 RPO 在实施初期效率不如预期的原因同时存在于企业和供应商两个方面。首先，企业内部 HR 对供应商的信心还不够充分，不愿将自己的 KPI 全部交到供应商手里，导致沟通不顺畅；另一方面，供应商对企业用人要求的把握不准确，对于候选人的质量没有严格的控制。

既然公司选择了与供应商合作，就要努力获得一个双赢的结果。首先，企业应该开发和培养供应商，将企业的文化和用人标准清晰地表达给供应商，并对不同业务单元的用人标准实行标准化。其次，他们要求供应商对公司经常招聘的岗位都有深刻的理解，包括这些岗位在企业中的作用、核心价值、发展方向，以及工作挑战和能力要求。这不容易做到，有时即使是企业内部的招聘人员也不一定能对岗位有如此深入的了解。因此李涛先生认为只有企业内部 HR 对于需要招聘的岗位非常熟悉并且了解相应的人才市场情况，才能管理好 RPO 供应商，帮助他们解决问题和挑战。

#### ⊕ RPO 实施的阶段性评价：

虽然到目前为止，公司在实施 RPO 上仍处于一个探索阶段，公司当时对 RPO 的期望还没有完全实现，但是他们已经能看到实施 RPO 给企业带来的一些进步和提高。比如企业人力资源部门的一些同事从原来类似于人事行政的工作中慢慢地转型为业务伙伴的角色，提高了自身价值。之前公司的招聘人员需要花大量时间做重复性的日常工作，但实施了 RPO 以后，他们就可以省下这些时间做岗位研究、薪酬策略、人才规划和业绩驱动方面的工作。这些工作的价值远远大于招聘的常规性工作。另外，实施 RPO 可以帮助企业控制 HR 部门的人员规模。同时，HR 在企业中的专业性和地位得到了加强。这有助于增加 HR 部门对于业务的影响力，使 HR 成为真正意义上的业务伙伴。从长期上看，这是一种趋势。

如果从成本角度分析，人员招聘的效率提高有助于业务增长，当业务增长的速度超过了 RPO 人工成本的增长速度，企业的成本就相对地降低了。这里的招聘效率包括了招聘的速度和准确性。公司用试用期通过率评估 RPO 招聘的质量；对于级别较高的岗位，公司会用一年为期限，评估一年内这名员工的表现。

最后，李涛先生强调 RPO 是一种很好的方式，但是在 RPO 实施初期，企业一定会遇到许多问题和挑战。有计划实施 RPO 的企业需要下定决心，并做好充分的准备工作。



企业案例二 拜耳的RPO 项目经验



侯士蓓 | 招聘经理 | 拜耳(中国)有限公司

项目实施背景：

2010 年底，公司根据业务的发展要求，计划在 2011 年上半年扩招一千名销售代表。当时拜耳医药保健人力资源部没有专门的招聘团队，招聘工作由 HR BP 兼任。综合考虑后，公司选择和供应商合作一起完成招聘目标。当时，侯女士作为项目经理，负责项目实施全过程。

在这个 RPO 项目中，供应商负责人才寻访，简历筛选和电话面试，之后在这几个环节脱颖而出的候选人会经历拜耳公司内部三轮面试，分别是 HR 面试、一线经理和二线经理的面试。通过实施 RPO 项目，公司可以利用供应商丰富的数据库资源和后台呼叫中心，实现短期内大量的覆盖。这个项目的合作模式是 off-site 的外包。供应商的招聘团队仍然以外部顾问而不是拜耳 HR 的身份去接触候选人。

项目成功的关键因素：

清晰的招聘流程

项目设计过程对于一个 RPO 项目的成功实施是至关重要的，也恰恰是很多公司容易忽略的。

首先，要把内部的招聘流程进行进一步的梳理。公司内部的招聘流程对于公司自己的招聘团队非常清楚，可是企业必须知道如何把这个流程清晰地呈现给供应商，告诉供应商他们应该在整个流程中做哪些环节的工作。

因为很多供应商的顾问没有在企业内部做招聘的经验，所以他们不了解企业内部的 HR 对于招聘流程控制及合规问题的担忧。因此，对企业内部流程有一个清晰的呈现是实施 RPO 项目非常重要的第一步。

全面的供应商培训

在进行供应商选择时，公司是考虑到供应商的行业背景的。拜耳是医药行业公司，所以要求供应商必须做过医药行业的项目。但这并不意味着供应商对医药行业一定有非常深入的了解。在项目实施的最初，侯女士给供应商做了一个培训，介绍了拜耳大致的发展历程、产品、企业文化和价值观。培训内容类似于公司对新员工的入职培训，让供应商对拜耳有一个深入的认识。

另外，她还就公司的招聘标准对供应商的实施团队进行了培训，并邀请供应商的项目团队旁听 HR 的面试，使他们了解面试时需要问的问题和公司选才的标准。有时供应商可能为了达到招聘指标而降低候选人的推荐标准，但企业内部的招聘人员任何时候都会把人才质量和价值观的匹配放在最重要的位置上。所以，除了公司基本情况介绍，企业还需要为供应商提供选才标准的培训。

严格的过程控制

为了管理好整个 RPO 项目，企业 HR 就必须控制好项目中的各个关键节点。对于过程的有效控制是对结果的有力保证。在项目实施之初，项目经理需要和供应商一起根据最终招聘结果对每周推荐量进行估算。如供应商承诺的推荐成功率是 5:1，那么假设企业在一个月内需要招聘到 50 个人，倒推回推荐人数就是 250 个人。把这 250 人平摊到 21 个工作日，就得出供应商每天需要推荐大约 12 个人来公司面试。如果供应商每天推荐的候选人数量不均衡或达不到要求，就会给企业内部的资源分配带来困难，并使企业无法控制最终的项目结果。

另外，过程监控还意味着项目经理必须要关注项目实施中的过程数据，如初试通过率、复试通过率等。当发现数据和预期不匹配时，要积极协调内部资源。众所周知，面试时间的延迟会导致候选人的流失，项目经理每周的职责之一就是审度候选人的面试情况，了解供应商推荐的候选人是否在规定的期限内被安排了面试，又有多少候选人最终拿到了 offer，这些 offer 又是在几天之内被签发出去的。如发现有候选人在规定期限内没有被安排面试，必须了解原因，并及时跟进。在一个组织进行扩张的时候，经常会遇到一个空缺职位的直线经理位置也是空缺的，这时就需要项目经理做好内部协调工作，灵活地应对问题，比如邀请邻近区域的业务经理做候选人面试。

在项目进行中遇到的一个挑战是在 1 月底进行项目阶段审核时发现供应商的每日推荐量没有达到要求，且由于供应商对候选人的把握还不到位，候选人的推荐成功率并没有达到 5:1，而是 7:1。双方经过沟通，立刻制定了解决方案，包括增加呼叫中心人员和电话面试的顾问数量，提高寻访的覆盖面和面试标准，并以 7:1 的成功率重新推算面试量。这些手段最终有效地确保了项目的成功。

#### **+ 项目经验总结：**

**首先** 在一个 RPO 项目中，项目经理的角色非常重要，他是企业和供应商之间直接的桥梁。他需要制定有效的项目计划，并且监控项目实施的各个环节，对于项目过程中可能存在的风险有很强的预测和控制能力。

**其次** 企业虽然是 RPO 供应商的客户，但应该站在一个合作伙伴的角度与供应商一起工作，为其提供必要的资源，给予支持和帮助。

**最后** 对于供应商的培训也是不可或缺的。培训可以使供应商更好地理解企业的文化、价值观和用人标准，帮助供应商用企业内部 HR 的视角进行招聘工作。

企业案例三 玫琳凯的全流程RPO



须玲玲 | 招聘经理 | 玫琳凯 (中国) 化妆品有限公司

+ RPO 实施背景：

玫琳凯早在 2003 年左右就提出了集中化、专业化、外包化的大方向。公司从那时候开始逐步将一些职能进行集中化管理并外包给专业第三方，例如客服、物流、网上订单系统等。在公司业绩持续增长时，这一策略的优势也更为明显。同时，这个策略也在招聘环节得以体现，于 2008 年底开始全面实施 RPO。

+ RPO 合作模式：

可以说玫琳凯实施的 RPO 是非常彻底的。公司 80% 以上的职位都是通过 RPO 进行招聘，主要集中于经理或以下级别的职位。对于经理级别以上的职位，会由各业务单元的 HRBP（人力资源业务伙伴）与猎头合作进行招聘。RPO 的合作模式是全流程外包，即由供应商完全担当招聘人员的角色，负责从岗位需求沟通、职位信息发布、人才寻访，到最后的录用通知发放等整个流程中的全部工作。供应商也同时承担各种招聘渠道的管理工作。对于 RPO 供应商不能招聘到的职位，供应商会通过猎头公司来完成。公司目前与两家 RPO 供应商合作，他们按照职能部门来分工，不存在职位上的交叉。

RPO 并不是把自己要完成的任务交给供应商，而是利用供应商的专业度和平台资源，以满足公司的需求。与 RPO 的合作其实是两个公司资源与资源的链接。公司管理层认为未来公司与公司之间的竞争是供应链与供应链之间的竞争。通过与供应商的资源整合，企业可以拥有更高的竞争优势。

+ RPO 实施的前期准备：

- 在实施 RPO 初期，必须要考虑一些内部调整和准备工作。主要有两个方面：
- 1 企业内部招聘人员的职位变动，企业会用轮岗等方式为员工提供更多发展平台和空间。
  - 2 企业内部的业务经理可能会在 RPO 实施之初心存顾虑，毕竟与他们频繁沟通招聘事宜的不再是自己公司的同事了，而是外部的第三方服务人员。业务经理会对第三方是否能准确把握他们的用人需求产生疑问。这是一个公司在实施 RPO 前需要重点解决的问题。公司必须让供应商了解公司的文化和价值观，以及每个业务部门对于不同岗位的用人需求，包括这些需求背后的业务原因。针对这一问题，公司让供应商参加了许多业务会议和活动，使他们身临其境地体会公司的价值观和业务模式，帮助他们更快速了解公司的运作，融入公司的环境。这样才能保证在之后的工作中，供应商真正了解公司，并与公司的理念保持一致。

+ RPO 实施中的挑战与应对：

使用 RPO 会遇到不同问题，可是公司一旦觉得实施 RPO 更加符合企业长远的发展需求，那就需要 RPO 的负责人尽量解决这些问题。

## ① 挑战一：KPI 完成率

首先，在 RPO 实施中最常见的问题来自于 KPI 的完成情况。他们考量的两个主要指标是及时率和满意度。在 RPO 项目初期，的确会存在 KPI 上的问题。这时候，项目负责人就必须介入到 RPO 供应商的运作和管理中去，审度他们的团队运作，资源的投入程度，以及人手的配备是否能满足企业的招聘需求。这时，管理一个供应商团队需要花费的精力不亚于管理一支内部招聘队伍，但是一旦企业促使供应商在这些问题上有所改进，之后他们就能延续这种运作方式。

另一方面，须女士也与 HRBP（人力资源业务伙伴）及业务部门领导进行沟通，探讨职位要求的合理性。如果职位的要求是合理与明确的，那么 RPO 供应商就应该全力以赴地去满足招聘需求。

## ② 挑战二：供应商人员流动

另一个常见的挑战是 RPO 供应商的顾问流动比较大。因为被派到企业里的顾问不是企业的员工，他们往往缺乏归属。公司不可能要求供应商的员工像自己的员工一样稳定，但是公司可以通过完善自己的系统，让新上岗的顾问更容易上手。比如制作标准化的工作指南，针对一些主要的岗位提供明确的岗位介绍，以及对于过去招聘过的职位留下的信息进行整理，分享给新上岗的顾问。

其次，对于新上岗的顾问，公司还有一套完善的培训系统，提供更多资源，包括获得公司新员工培训的观摩机会等，帮助他们迅速了解公司文化。

## + RPO 实施评价：

RPO 的运作模式目前在国内其实并没有一个公认的“最佳实践”，如果可以找到有着同样发展理念的合作伙伴，那么这个合作过程其实更多的是大家一起摸索和发展的过程，找到最为适合自身发展需求的运作模式。RPO 供应商是专业的招聘公司，其中的骨干成员有些是富有经验的猎头，他们可以用猎头的方式帮助企业搜寻合适的候选人，为企业提供人才市场分析和其他同行业的组织架构信息等。



## 第3部分 | 我们的建议

招聘流程外包（RPO）目前在中国市场的覆盖率仍然较低。相对于国外，中国的 RPO 市场仍处于一个有待成熟的阶段。对于一直习惯于使用内部人员进行招聘的企业来说，将招聘这一与业务发展紧密联系的工作外包给第三方需要很大的决心。不同企业在 RPO 的成本与绩效问题上仍然存在争议。在实施初期，企业需要经历内部组织结构的变化、人员职责的调整，同时也要为 RPO 带来的短期成本上升做好充分的准备。

在经济形势波动、市场竞争激励的今天，企业需要人力资源部门站在业务发展的角度提供更多的专业性支持。通过实施 RPO，人力资源部门可以从传统的简历筛选和面试工作中抽离出来，寻求更专业化发展路线，以更高附加值的工作支持业务发展，真正成为企业的业务战略合作伙伴。从这一角度来看，实施 RPO 可以折射出企业人力资源未来的发展方向。

然而，外包并不是一个能帮助企业解决所有问题的方法。在本次调研中，我们发现了企业在实施 RPO 过程中遇到的诸多问题。我们在此为目前计划和正在实施 RPO 的企业提供一些建议，希望对您的工作有一些参考价值。



**建议一：****RPO 实施前，企业应该做好充分的前期准备。其中对于企业内部招聘流程的梳理尤为重要。**

企业的前期准备工作在 RPO 的成功实施中扮演了重要的角色。除了对内部 HR 的工作职责做出必要的调整，还需要对自己的内部招聘流程进行梳理。在 RPO 合作中，供应商的招聘顾问在企业内承担着内部招聘人员的角色，他们需要对于企业的招聘流程有一个非常清晰的认识。企业 HR 应当在 RPO 实施前，将自己的招聘流程非常清晰地呈现给供应商招聘团队，确保他们充分理解。在供应商需要承担企业不同事业部招聘工作的情况下，企业还应当对于不同事业部的用人标准进行统一和标准化的描述。

**建议二：****企业在选择供应商时应当综合考虑供应商的人员规模、数据资源、行业经验，以及在员工保留和合规问题上的表现。**

因为 RPO 的实施很大程度上需要依赖供应商后台的数据库和类似于呼叫中心的寻访团队，因此供应商在顾问团队和人才库资源上的实力，以及在企业客户所处行业中的经验，是保证 RPO 成功的前提。除此以外，我们也建议企业在选择供应商时关注他们在人员保留上的表现及合规问题上一贯的声誉，以避免供应商顾问频繁流动的问题以及招聘工作中潜在的合规风险。

对 RPO 供应商的选择有时好比是对于职位候选人的选拔。企业既可以通过正面的“面试”了解供应商在上述各方面的实力和表现，同时也可以通过侧面的“背景调查”了解其他企业与此供应商进行合作后的实际感受，综合评估后做出决定。

**建议三：****在 RPO 开始实施时，企业应当给与供应商充分的企业文化与相关行业知识培训，并确保供应商完全理解企业的用人标准。**

供应商始终是第三方。即使供应商具有非常丰富的招聘经验，在 RPO 合作的一开始，对于企业客户的文化、行业背景和用人标准的理解总是不如企业内部招聘人员。企业应当向供应商提供全面的企业文化与行业知识培训，确保供应商深刻理解企业招聘的岗位，并以与企业完全一致的用人标准进行候选人选拔。

**建议四：****在 RPO 的实施中，企业内部项目经理的角色十分关键。企业应当选拔有能力、高素质的内部人才作为 RPO 的负责人，在管理供应商的同时，协调好内部资源与沟通问题。**

在 RPO 的实施中，企业内部需要一位专门负责 RPO 的项目经理，对供应商顾问团队的工作进行管理。他需要为供应商提供必要的培训，设计标准化工作流程，实时监控和管理供应商的 KPI，与用人部门进行频繁的沟通，同时负责协调各种相关的内外部资源。RPO 项目经理必须具备很强的沟通能力，充分熟悉企业内部的招聘流程，并拥有一定的项目管理经验。

#### **建议五：**

**企业应当建立完善的供应商绩效考核体系。尤其在双方合作初期，企业需要密切关注招聘流程中各个关键控制点的数据，做好过程控制，才能达到预期目标。**

绩效考核体系是衡量供应商表现的重要工具。在双方合作初期，它能够帮助企业了解供应商进行招聘工作的进度，并及时发现过程中存在的问题。企业应当根据招聘职位的实际情况和完成招聘工作的目标周期设计合理的绩效考核指标，并在整个招聘流程中的一些重要环节上设置关键控制点，确保供应商在每个控制点上达到企业的要求。值得一提的是对于供应商的绩效考核指标并不是一成不变的，企业需要根据实际的招聘情况进行及时的调整。比如当发现候选人转换率低于预期时，企业需要及时与供应商进行沟通，相应提高招聘流程中前端环节的候选人数量指标，讨论双方是否需要更多资源，确保最终结果达到预期目标。

#### **建议六：**

**实施 RPO 的企业应当建立完善和标准化的工作流程培训体系,以应对供应商招聘顾问的人员流动问题。**

供应商招聘顾问的人员流动一直是实施 RPO 的企业遇到比较频繁的问题。企业应当建立一套完善的培训体系，在供应商有新顾问上任时给与他们全面的培训，帮助他们迅速地投入到工作中。此外，企业还可以为供应商制作标准化的工作流程手册，使新顾问完全依照企业规定的流程展开招聘工作，在保证工作效率的同时最小化风险。

#### **建议七：**

**企业应当对供应商的能力有一个合理的预期，并在供应商遇到挑战时给与及时的帮助。只有双方互相理解、通力合作才能获得双赢的结果。**

RPO 不能帮助企业解决所有问题。企业在实施 RPO 前，应当对于 RPO 带来的潜在好处和挑战有一个清晰和客观的认识。在 RPO 合作初期，企业与供应商可能需要一段时间的“磨合”。企业 HR 应当视供应商为合作伙伴，在招聘工作遇到瓶颈时，通过对于问题的及时分析和与内外部的频繁沟通，给与供应商必要的帮助，寻求双方共同成长与长期合作。

#### **建议八：**

**RPO 并没有一个固定的模式，企业应当根据业务情况选择适合自己的模式，并在业务策略发生变化时做相应的调整。**

RPO 并非适合所有的企业。同样，对于实施 RPO 的企业来说，也并非所有的 RPO 模式都适用。企业需要对未来经济环境、自身业务发展需求，以及预计招聘职位和数量等多方面因素进行综合考虑后，对于 RPO 合作模式做出最优的选择。当企业发展方向和对未来的预测发生变化时，企业也应当对自己的 RPO 策略做出必要的调整。

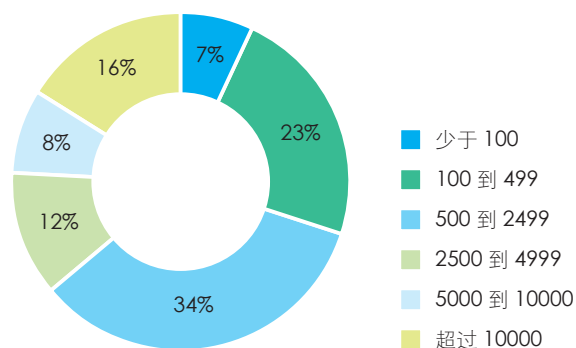
## 第4部分 | 数据样本

本次调研共收到 298 份问卷，去除其中填写不完整、重复（来自同一公司），以及无效问卷后，剩余有效问卷共 246 份。参与调研企业所属行业、企业规模、企业性质，以及参与调研者在企业中扮演的角色分别如图表 23—26 所示。

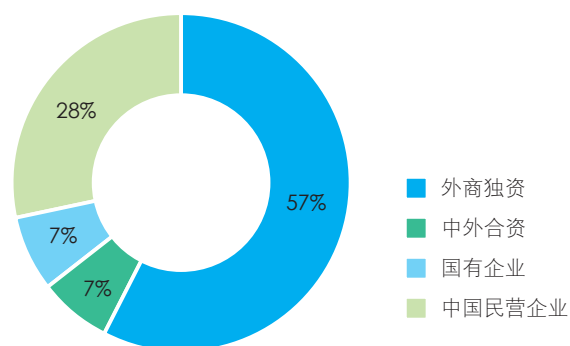
图表 23 参与调研企业的行业分布 (n=246)：

参调企业所属行业	参调企业数量	该行业参调企业占总参调企业的比例
快速消费品	25	10%
耐用消费品	11	4%
零售业与电子商务	14	6%
金融服务（如：银行，保险，财富管理，等等）	16	7%
汽车及零部件	15	6%
机械及设备制造	20	8%
生命科学（如：生物工程，医药，医疗器械，等等）	20	8%
信息技术，半导体及通讯	22	9%
化工与石化	19	8%
电子电气	13	5%
运输及物流	5	2%
能源动力	5	2%
建筑建材	5	2%
房地产	7	3%
造纸，包装及林业	3	1%
环境科学	2	1%
互联网与游戏业	12	5%
专业性服务（如：法律，咨询，教育，旅游，等等）	16	7%
其他	16	7%

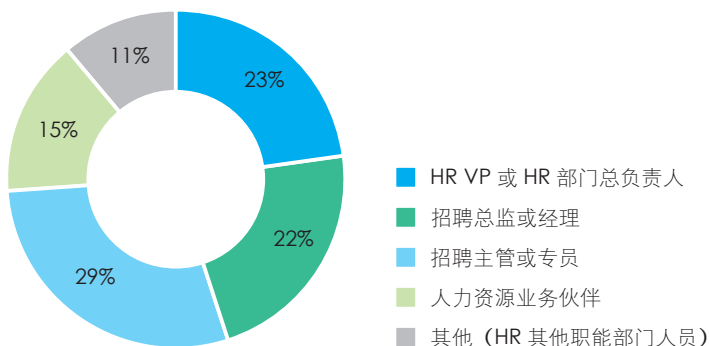
图表 24 参与调研企业在中国大陆的员工数量 (n=246)：



图表 25 参与调研企业性质 (n=246)：



图表 26 参与调研者在企业中担任的角色 (n=246)：



# **2013中国招聘流程外包调研报告**

## 2013 China Recruitment Process Outsourcing Survey Report

@Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

@版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。