

构建人力资源第三方服务管理体系
提供规范化的实务工具与解决方案



人力资源第三方服务 工作手册

王红 徐姗姗 编著

业务类型、环节梳理

业务流程、业务规范

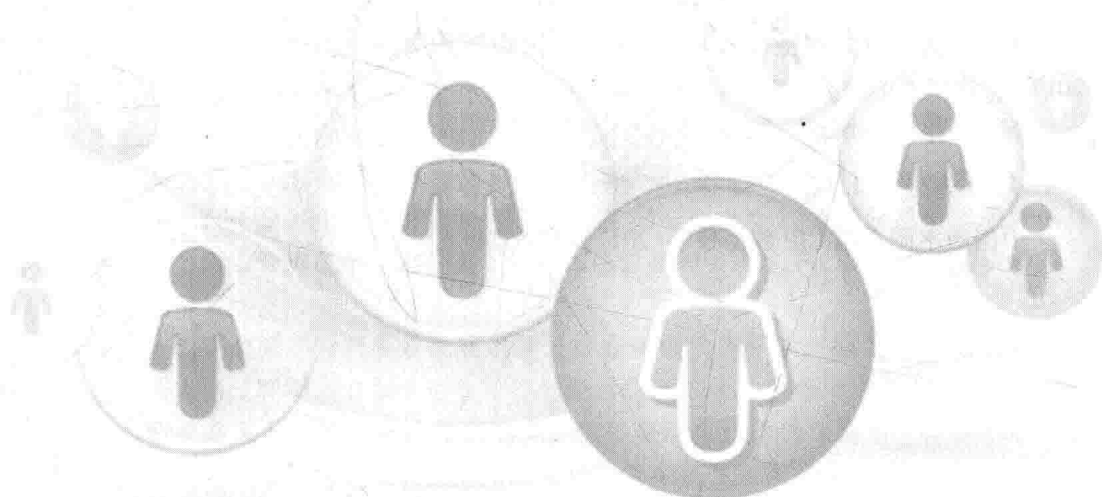
风险环节、常见问题

三个层面 经典精炼
六种形式 实务实用



中国劳动社会保障出版社

构建人力资源第三方服务管理体系
提供规范化的实务工具与解决方案



人力资源第三方服务 工作手册

王红 徐姗姗 编著

业务类型、环节梳理

业务流程、业务规范

风险环节、常见问题

三个层面 经典精炼
六种形式 实务实用

图书在版编目(CIP)数据

人力资源第三方服务工作手册/王红, 徐姗姗编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社,
2017

ISBN 978-7-5167-3273-1

I. ①人… II. ①王…②徐… III. ①人力资源管理—手册 IV. ①F243-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 305249 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市中画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 329 千字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/84209103/84626437

营销部电话: (010) 84414641

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

人力资源第三方服务是相对于人力资源管理外包而言的。外包，作为现代企业提升自身核心竞争力、控制运营成本的重要战略方式之一，已从生产加工外包、信息技术外包、公关服务外包等硬件资源领域逐渐延伸至人力资源管理外包等软件资源领域。

据调查，世界 500 强企业中在人力资源管理方面，有 95% 以上会选择部分或全部职能的外包，这样既降低了人力资源管理成本，也提高了管理工作效率和管理水平。这使得人力资源第三方服务行业得以蓬勃地发展。

近年来，我国人力资源第三方服务业发展迅速，行业规模快速扩大，服务功能也日趋多元化、专业化。但是，人力资源第三方服务企业自身的经营管理水平、服务专业化程度有待提高，其业务在运行的过程中暴露出来的问题也越来越多，主要表现在业务类型繁杂、运作程序不规范、与客户企业常发生冲突或纠纷，其从业人员的专业技能水平也亟待提升。

此外，诸多高校在开设劳动与社会保障、人力资源管理专业的时候，一般会选择社会保障管理、人力资源管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等常设课程，而人力资源第三方服务相关的课程却鲜有涉及。这显然不利于培养人力资源第三方服务人才。

在这种市场形势下，关于如何规范人力资源服务企业的经营管理活动、如何通过精细化运营向管理要效益、如何提升从业人员服务技能的专业水平，则成为人力资源第三方服务企业经营管理人员关注的重点问题。

为了帮助人力资源第三方服务企业解决上述问题，帮助行业从业人员掌握人力资源第三方服务的实际操作技能及规范标准，本书作者团队结合多年在人力资源第三方服务公司管理工作的实践经验，编写了本书。

本书特点主要体现在独家性、权威性、实战性、实用性、方便性等方面。

1. 独家性

本书是市场上第一本关于人力资源第三方服务企业业务流程和业务规范的实务类图书。其内容系统、全面、实用，涵盖了第三方招聘服务、猎头服务、人才测评服务、社会保险事务代理服务、第三方培训服务、劳务派遣服务、涉外就业服务、人事档案管理服务、人力资源咨询服务等 9 大业态的关键工作，以满足人力资源第三方服务企业推进流程化管理、制度化管理的规范需求。

2. 权威性

本书编写团队成员大多从业于人力资源第三方服务行业，或多年经营人力资源第三方服务企业，或奋战于具体的人力资源第三方服务业务，对人力资源第三方服务有着深厚的理论基础和娴熟的实战经验。

3. 实战性

本书中关于第三方服务业务适用的法律法规，第三方服务业务的流程分析、规范示例、风险分析、问题解决、案例实训等内容，集“实操、实训、实务、实用”于一身，是人力资源第三方服务机构规范化发展本企业、第三方企业从业人员提升服务技能的实战工具书。

4. 实用性

以第三方服务企业的业务操作、服务技能提升为主要线索组织全书内容的架构与编写，实现了业务开展、岗位操作与图书内容的无缝对接，综合权威实战人士的实践经验，构建最实用、最高效的人力资源第三方服务手册。

5. 方便性

本书还向读者免费提供部分书中与人力资源服务工作密切相关的表格、文书、制度、流程等执行工具，以方便读者在工作需要时“拿来即用”，或稍加改编后即可方便地使用这些工具，从而大大地方便工作并提升自身的工作效率。

本书既适用于人力资源第三方服务机构工作人员，也可作为用工单位人力资源管理人员与第三方服务机构合作时的实际操作指导书，还可作为高校人力资源管理、劳动与社会保障等专业的教学辅导用书。

在本书编写过程中，刘井学、孙宗坤、孙立宏、袁晓烈负责资料的收集和整理，贾月、邹霞负责本书图表的编排，沈冬霞、刘亚萍负责第1章的编写，刘俊敏、王海燕负责第2章的编写，李作学、高玉卓负责第3章的编写，王淑燕、张天骄负责第4章的编写，陈里、韩燕负责第5章的编写，刘仙梅、郭蓉负责第6章的编写，金成哲、齐艳霞负责第7章的编写，刘阳、王素艳负责第8章的编写，韩庆龄、周鸿负责第9章的编写，匡晓蕾、姚小风负责第10章的编写，全书由王红、徐姗姗统撰定稿。

目 录 | MULU

第1章 人力资源第三方服务组织设计	/1
1.1 人力资源第三方服务业态类型	/1
1.2 常见第三方服务企业的组织结构	/4
1.3 第三方服务企业常设岗位的职责设计	/7
第2章 第三方招聘服务	/13
2.1 第三方招聘服务及其类型概述	/13
2.2 个人求职登记业务流程与规范	/18
2.3 岗位推荐业务流程与规范	/22
2.4 委托招聘业务流程与规范	/25
第3章 高级人才猎头服务	/31
3.1 猎头服务及其类型概述	/31
3.2 客户开发业务流程与规范	/33
3.3 人才寻访业务流程与规范	/37
第4章 人才测评服务	/40
4.1 人才测评服务及其类型概述	/40
4.2 人才测评前期准备业务流程与规范	/43
4.3 人才测评实施业务流程与规范	/49
4.4 测评数据处理与报告业务流程与规范	/55
第5章 社会保险事务代理服务	/60
5.1 社会保险事务代理服务及其类型概述	/60
5.2 企业社会保险开户登记业务流程与规范	/62
5.3 参保人员增减申报业务流程与规范	/67
5.4 员工医疗费用报销业务流程与规范	/71
5.5 员工工伤认定与费用报销业务流程与规范	/76
5.6 员工生育医疗费报销和生育津贴申领业务流程与规范	/83
5.7 员工失业保险金领取业务流程与规范	/88
5.8 员工退休手续协办和养老保险清算业务流程与规范	/92
5.9 异地社保关系转移业务流程与规范	/96

5.10	社会保险补缴业务流程与规范	/100
第6章 第三方培训服务		/105
6.1	第三方培训服务类型与实施主体概述	/105
6.2	国家职业资格培训机构办学许可证办理业务流程与规范	/109
6.3	国家职业资格证书培训业务开展业务流程与规范	/113
6.4	定制化培训业务实施业务流程与规范	/118
6.5	客户企业员工培训实施业务流程与规范	/123
第7章 劳务派遣服务		/127
7.1	劳务派遣服务类型及业务范围界定	/127
7.2	用工单位派遣需求咨询业务流程与规范	/132
7.3	劳务派遣劳动合同解除或终止业务流程与规范	/143
7.4	劳务派遣争议处理业务流程与规范	/149
7.5	被派遣员工工伤事故处理及管理业务流程与规范	/154
7.6	用工单位退工受理业务流程与规范	/159
第8章 涉外就业服务		/164
8.1	涉外就业服务类型与实施主体概述	/164
8.2	外国人就业许可手续办理业务流程与规范	/167
8.3	台港澳人员内地就业证及备案手续办理业务流程与规范	/173
第9章 人事档案管理服务		/177
9.1	人事档案管理服务及其类型概述	/177
9.2	个人存档业务流程与规范	/180
9.3	单位存档业务流程与规范	/184
9.4	人事档案查借阅业务流程与规范	/188
9.5	人事档案转出业务流程与规范	/192
第10章 人力资源咨询服务		/198
10.1	人力资源咨询服务及其类型概述	/198
10.2	人力资源管理项目咨询需求调研业务流程与规范	/202
10.3	人力资源管理咨询项目投标实施业务流程与规范	/207
10.4	人力资源管理项目咨询协议签订业务流程与规范	/212
10.5	人力资源管理项目问题诊断业务流程与规范	/217

第 1 章 | 人力资源第三方服务 组织设计

1.1 人力资源第三方服务业态类型

人力资源第三方服务业是现代服务业中新兴的代表性领域，是为劳动者就业与职业发展、用人单位聘育用留人等提供相应服务的行业。其具体业务形态主要包括两大方面。

- ◆ 针对劳动者的，主要包括劳动者求职信息登记、职业介绍与指导等就业服务。
- ◆ 针对用人单位聘育用留人的，主要包括多渠道招聘服务、猎头服务、人才测评服务、培训服务、社会保险事务代理服务、劳务派遣服务、人事档案服务、人力资源管理咨询服务等多种业务类型。

1.1.1 就业服务

就业服务主要是指面向劳动者提供的求职信息登记、职业介绍与指导等相关服务。其中，个人求职信息登记是对年满 16 周岁、有求职意愿的个人办理求职登记手续，包括查验求职者身份证明材料、了解其求职意愿或方向、指导其填写“求职登记表”等。

职业介绍与指导则是根据求职者本人登记的求职信息与求职意愿，招聘人员向求职者本人介绍客户单位登记的用人需求及信息，向其推荐合适的空岗信息后，并对求职者本人进行简单的个人求职指导。指导的内容包括应聘单位的地址、乘车路线、岗位信息、面试技巧、就业观念、防骗技巧等。

1.1.2 招聘服务

招聘服务主要是指第三方招聘服务机构确认客户单位的招聘需求、发布招聘信息、选择招聘渠道、面试与筛选、背景调查与录用等一系列服务或其中某一项服务。目前最常见的招聘服务主要包括现场招聘会服务和网络招聘服务。

其中，现场招聘会服务包括校园招聘会、行业专场招聘会、专业人员专场招聘会等形式。而网络招聘服务则可分为搜索类一站式网络招聘服务、行业类网站招聘服务、SNS 类社交网络招聘服务以及新兴的自媒体社交网络招聘服务等。

在第三方招聘服务的起始环节，有的还会涉及客户单位用人指导的业务需求，这项业务会因客户单位招聘工作人员成熟程度而异。

1.1.3 猎头服务

猎头服务即高级人才寻访服务，是企业客户提供咨询、搜录、甄选、评估、推荐并协助录用高级人才的一系列服务活动。这里，高级人才主要是指满足客户要求的具有较高知识水平和专业技能的高层管理人员、高级技术人员或其他职位稀缺人员。

从本质上来讲，猎头服务其实是招聘服务的一种，与后者不同的是，猎头服务的对象是需要高端人才的企业，服务内容更个性化，服务方式更专业化。

1.1.4 培训服务

培训服务是指专业培训机构向客户单位提供培训前调研、培训内容设计、培训课程开发、培训实施授课以及培训后效果跟进落实等一系列活动。根据服务对象的不同，培训服务包括个人技能培训服务和企业培训服务。

个人技能培训服务种类比较多，包括英语培训、小语种培训、职业技能资格认证培训、会计培训、计算机培训、文体艺术培训、出国留学培训等；而企业培训服务则包括公开课服务、企业内训服务、咨询式培训服务、企业网络培训服务等。

1.1.5 人才测评服务

人才测评服务就是指测评人员在较短的时间内，采用科学的方法和手段，收集被测人员在主要活动领域中的表征信息（行为事实），然后对被测人员的素质做出数量或价值判断的过程。其宗旨在于达到人与事、人与职位相匹配。

人才测评服务包括测评工具的开发与供应、测评工具应用全程服务、测评专家顾问咨询、为客户企业定制人才测评整体解决方案等。各项服务往往与招聘服务、培训服务或其他人力资源外包服务结合在一起，作为单独的服务项目或与其他服务项目并行。

1.1.6 人事档案服务

人事档案服务是指人才中心依据《流动人员人事档案管理暂行办法》等规定，接受不具有人事档案管理权单位的委托，办理其员工档案接收、查阅与转出手续的服务。

一般来说，下列10类人员的人事档案可以委托（单位委托或个人委托）人才中心代为保管。

- (1) 辞职或被辞退的机关工作人员、企事业单位的专业技术人员和管理人员的人事档案。
- (2) 与用人单位解除劳动合同或聘用合同的专业技术人员和管理人员的人事档案。
- (3) 直接分配到非国有企业工作及待业的大中专毕业生的人事档案。
- (4) 自费出国留学及其他因私出国人员的人事档案。
- (5) 外商投资企业、乡镇企业、民营科技企业、私营企业等非国有企业聘用的专业技术人员和管理人员的人事档案。
- (6) 外国企业常驻代表机构的中方雇员的人事档案。

- (7) 受国有企事业单位委托管理的人事档案。
- (8) 用人单位聘用的本市及外埠城镇人员的人事档案。
- (9) 个体劳动者、自由职业人员及失业和下岗人员中申请自谋职业或实现灵活就业人员的人事档案。
- (10) 其他流动人员的人事档案。

1.1.7 劳务派遣服务

劳务派遣服务是指劳务派遣机构或企业（以下简称“派遣单位”或“用人单位”）与实际使用劳动者的单位（以下简称“用工单位”）签订劳务派遣协议，根据用工单位提出的人员标准与工资待遇等要求，招聘、录用合格人员，并将该劳动者派遣至用工单位工作，从中获得收入的经济活动。

劳务派遣服务的内容主要包括派遣用工需求受理、招工与派工、社会保险和公积金申报与缴纳、工资发放、人事档案传递和信息管理、工伤事故申报与工伤鉴定、人事相关证明出具等服务。

1.1.8 涉外就业服务

涉外就业服务是指境外人员在中国大陆境内从事社会劳动并获取劳动报酬的行为，包括台港澳人员在内地就业和外国人在中国大陆就业。

涉外就业服务简单来说主要是行政许可，即相关机关对拟在中国大陆就业的外国人和台港澳人员入境申请、签证办理、劳动合同签订、就业证与居留证办理等行为实施管理的行政许可和监督的行为。

1.1.9 社保事务代理服务

社会保险事务代理服务是指具备工商局核发的营业执照和当地人社局批准核发的“人力资源服务许可证”的人力资源第三方服务机构代办委托存档人员的社会保险费的收缴和支付等服务，具体服务内容包括社会保险信息的采集、社会保险的申报、基本保险手册或保险卡的发放、社会保险费用支付以及社会保险经办机构需办的其他相关事项。

1.1.10 人力资源咨询服务

人力资源咨询服务主要是围绕人力资源管理工作所提供的咨询服务，包括组织内外部环境调研、分析与诊断，人力资源战略规划、组织架构与管控，岗位设计及职位体系设计，以及薪酬体系设计、绩效管理体系设计、员工胜任素质体系设计等量体裁衣式的体系性解决方案。

1.2 常见第三方服务企业的组织结构设计

1.2.1 职业介绍机构组织结构设计

职业介绍机构是运用市场机制实现劳动者就业和转换职业的中介机构，是职业介绍的主要形式。我国的职业介绍机构主要分为非营利性职业介绍机构和营利性职业介绍机构两种。前者主要是由国家各级人力资源和社会保障部门举办的公共职业介绍机构，或由其他政府部门、企事业单位、社会团体举办的从事非营利性职业介绍活动的服务机构。

营利性职业介绍机构是由法人、其他组织和个人举办的以营利为目的的从事职业介绍活动的服务机构。这类机构的成立或业务的开展需要经过人力资源和社会保障行政部门的审批，并向工商行政管理部门申请办理企业登记注册和营业执照。

职业介绍机构的主要服务职能包括客户的接待登记、提供求职或招聘的信息、组织双方面谈、其他委托服务等任务。因此，中小型职业介绍机构的组织结构可参考如图 1—1 所示来设计。



图 1—1 职业介绍机构组织结构设计范例

1.2.2 猎头公司组织结构设计

猎头公司的主要任务是寻访高级人才，并能很好地匹配用人单位的招聘需求。所以，猎头公司一边对接用人单位、一边对接高级人才，前者由业务拓展部来开拓，后者一般由猎头部来完成。业务拓展部开拓来的企业客户交由猎头部去寻访高级人才，并由猎头部跟踪完成后续的面试、筛选与录用签约等服务。

业务多、规模大的猎头公司，会针对不同的行业设立猎头项目部，还会设立本公司的人事行政、财务等部门。因此，常见的猎头公司组织结构设计范例如图 1—2 所示。

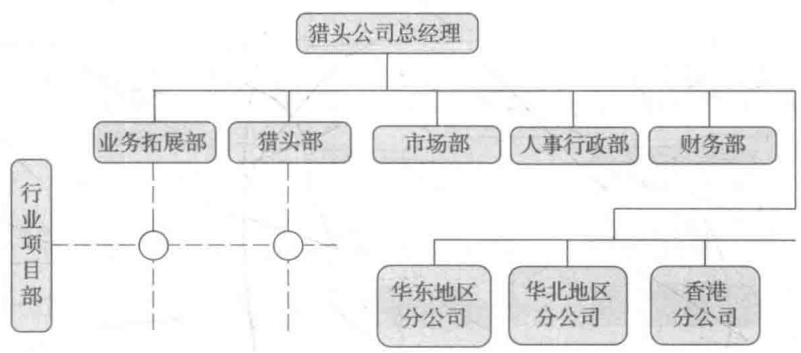


图 1—2 猎头公司组织结构设计范例

1.2.3 劳务派遣服务公司组织结构设计

劳务派遣服务公司的业务主要包括三大块：企业客户开发、被派遣劳动者招聘与培训、劳动者派遣业务管理。因此，劳务派遣公司的业务职能部门可依据这三大业务来设置客户开发部、招聘培训部、劳务派遣部。随着劳动者被派遣到企业去工作，还会涉及被派遣劳动者的薪酬管理、绩效管理、日常事务处理、社会保险申缴与相关事务处理、劳动纠纷的处理等事务。

因此，劳务派遣服务公司的组织结构可参考如图 1—3 所示的思路来设计。

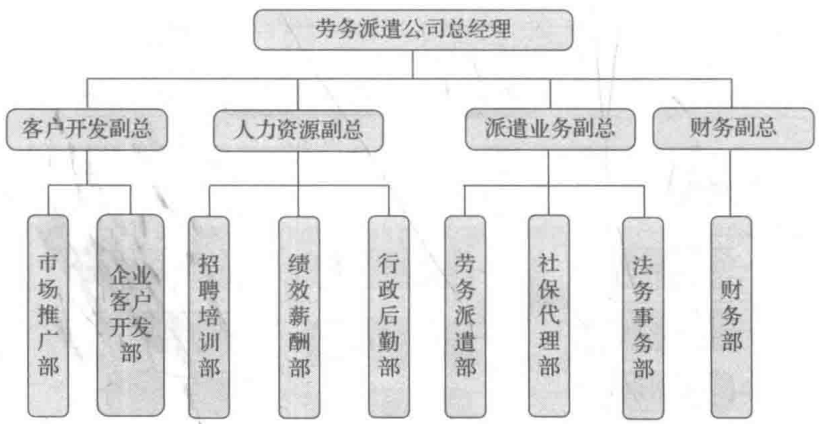


图 1—3 劳务派遣服务公司组织结构设计范例

1.2.4 人力资源管理咨询公司组织结构设计

人力资源管理咨询公司的业务主要围绕企业客户人力资源管理工作来展开，这类公司的组织结构既可按照其咨询业务模块来设计，也可按照客户所在行业的类型来设计，有的综合型人力资源管理咨询公司还会设计培训、投资、风控、文化创意等业务模块。

人力资源管理咨询公司的组织结构可参考如图 1—4 所示来设计。



图 1—4 人力资源管理咨询公司组织结构设计范例

在图 1—4 中，每个行业项目部还可以按照所在项目部擅长的咨询项目细分成规章制度设计咨询部、人力资源法律法规咨询部、企业组织结构设计咨询部、绩效管理体系咨询部、薪酬体系设计咨询部等。

1.2.5 外企人力资源服务公司组织结构设计

外企人力资源服务公司的设立，需要经国家相关部门的审批和许可。此类公司，除了主动开拓企业客户外，还会设置一些窗口业务，如人事档案建档的受理、社会保险和住房公积金的代理、留学服务事务的咨询与代理等，为前来咨询或办事的顾客提供相应的服务。

所以，外企人力资源服务公司的组织结构需要根据自身开展的业务类型来选择设计，典型的范例如图 1—5 所示。

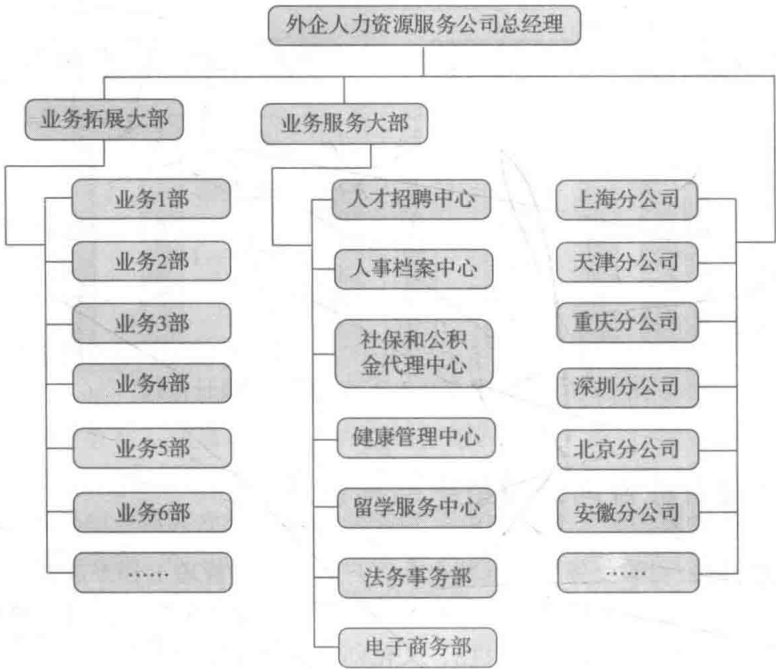


图 1—5 外企人力资源服务公司组织结构范例

1.3 第三方服务企业常设岗位的职责设计

1.3.1 职业介绍顾问岗位职责

职业介绍顾问主要针对客户企业人力资源状况和求职者的登记信息，根据业务流程提供方案，提供职位介绍、求职信息与岗位信息匹配等服务。

一般来说，职业介绍顾问需要2~3年以上企业人力资源管理或职业介绍工作经验，掌握专业、全面的人力资源管理知识和社会保障专业知识，能够独立承担职业介绍项目的实施。其岗位职责描述范例如图1—6所示。

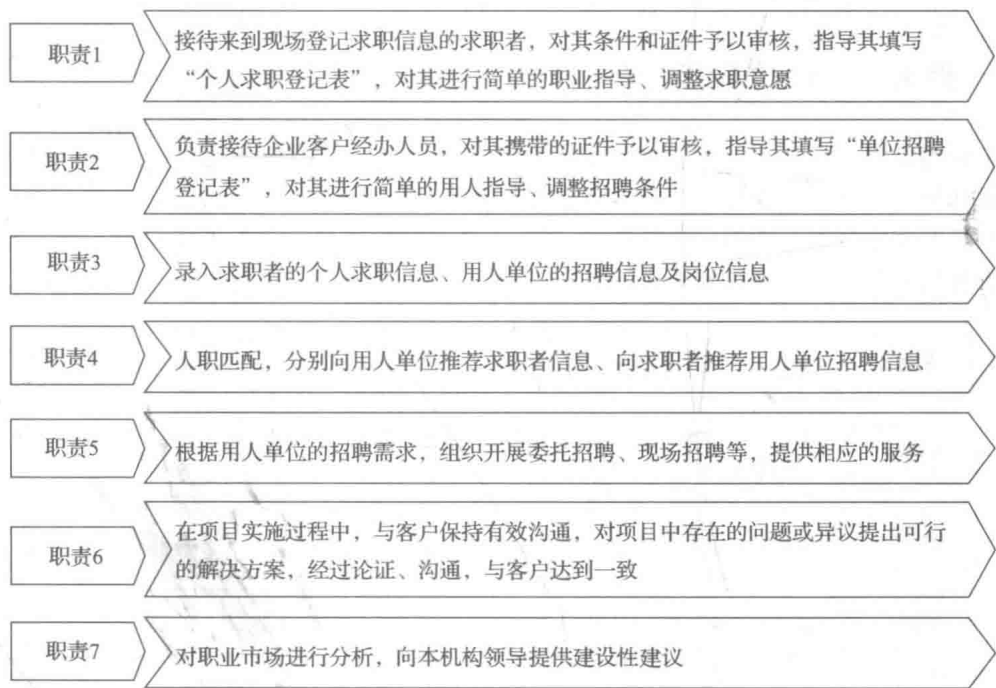


图 1—6 职业介绍顾问岗位职责范例

1.3.2 猎头 BD 岗位职责

猎头公司作为提供第三方招聘服务的单位，一端面向企业，一端面向高端人才。BD 是 Business Development 的首字母缩写，即猎头业务拓展人员，主要对接客户企业人力资源高级管理人员，负责开拓猎头公司的客户企业、获取对方高级管理人员招聘的委托。

一般来说，猎头 BD 需要3年以上企业招聘或销售经验或1年以上猎头工作经验，有人力资源相关证书者优先。其岗位职责范例描述如图1—7所示。



图 1—7 猎头 BD 岗位职责范例

1.3.3 猎头顾问岗位职责

猎头顾问是猎头公司面向各类型高端人才的人员，其主要职责是通过行业资料的搜集、整理、分析和研究，寻访那些符合企业客户高级人才需求的候选人。猎头顾问一般应该具有人力资源管理相关专业本科以上学历，拥有 2~3 年以上企业专职招聘、猎头工作经验，有人力资源相关证书者优先。其岗位职责范例描述如图 1—8 所示。

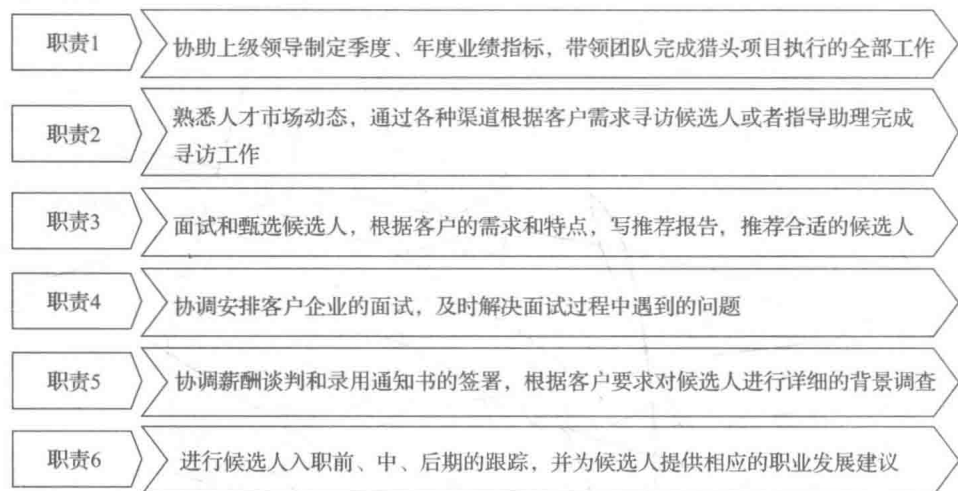


图 1—8 猎头顾问岗位职责范例

1.3.4 招聘事业部经理岗位职责

对于人力资源第三方服务单位而言，招聘事业部经理主要专注于为客户提供招聘解决方案。不同类型的企业，招聘事业部经理的岗位职责略有不同。

(1) 第三方招聘服务机构的招聘事业部经理岗位职责

第三方招聘服务机构中的招聘事业部经理主要负责用人单位招聘、求职者求职等事项的规划工作,具体岗位职责范例如图1—9所示。

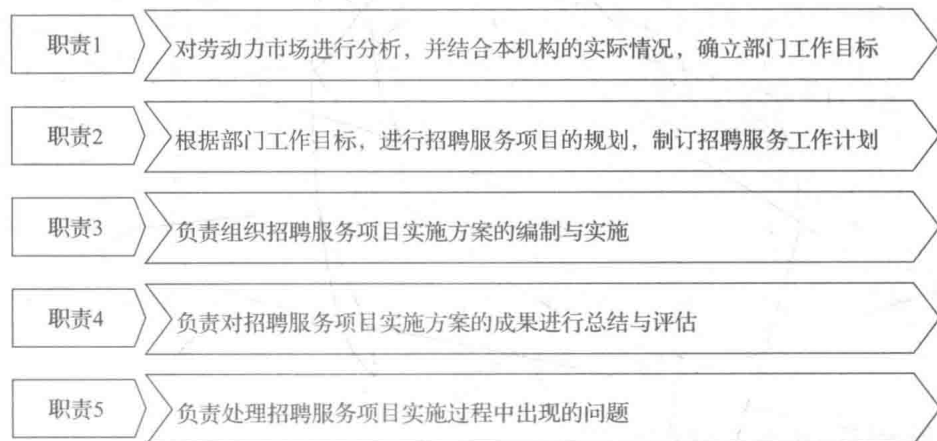


图1—9 第三方招聘服务机构的招聘事业部经理岗位职责范例

(2) 劳务派遣公司的招聘事业部经理岗位职责

劳务派遣公司的招聘事业部经理主要工作职责是根据用工单位的招聘需求,组织实施被派遣员工的招聘工作,具体岗位职责范例如图1—10所示。

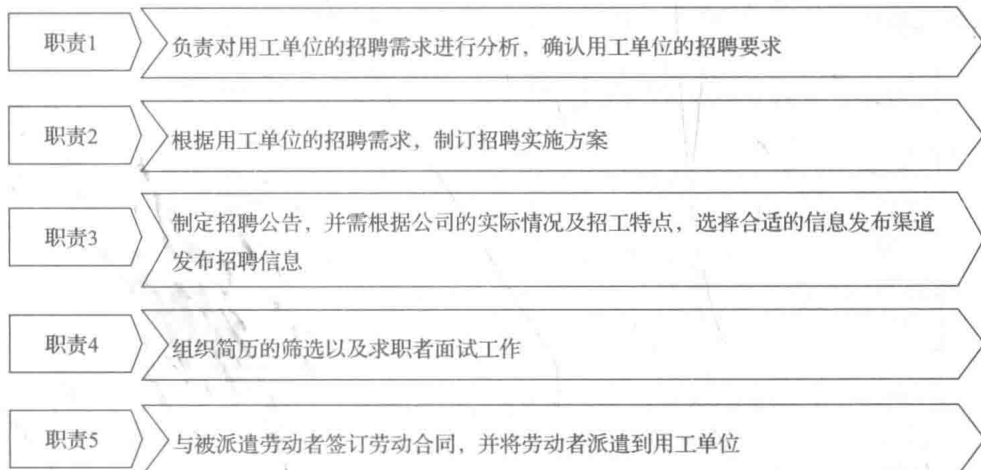


图1—10 劳务派遣公司的招聘事业部经理岗位职责范例

1.3.5 派遣事业部经理岗位职责

派遣事业部经理主要负责本公司劳务派遣业务的市场拓展与客户关系维护,确立业务拓展策略、制订业务拓展计划,以及派遣业务团队的建设。派遣事业部经理一般需具备3年以上劳务外包(派遣)市场开发、管理工作经验,具有劳动保障、人力资源管理等相关专业专科以上学历。其岗位职责描述范例如图1—11所示。

职责1	负责确立本公司劳务派遣业务拓展策略，组织制订季度、年度派遣业务拓展计划
职责2	组织宣传、推广本公司的人力资源劳务派遣服务产品，开拓新客户
职责3	向客户提供人力资源劳务派遣服务方案，通过提供专业的服务，和客户建立并保持良好的合作关系，持续地、积极主动地为客户提供服务，维系老客户合作关系
职责4	负责部门日常营运工作，推动内部培训与开发，引导团队成员个人发展，提升团队的整体竞争力
职责5	组织做好本公司与被派遣劳动者、用工单位三者关系的协调，及时解决相关冲突
职责6	组织制定客户开发流程及销售方式、销售渠道等，编制客户开发管理制度

图 1—11 派遣事业部经理岗位职责范例

1.3.6 社保代理部经理岗位职责

社保代理部经理主要负责针对客户对社会保险服务的需求，提供社保代理方案，并根据与客户签订的社保代理协议组织完成社保代缴代办等代理业务。

一般来说，社保代理部经理需要 3 年以上人力资源管理、社保办理或社保代理相关工作经验，需要全面掌握社保相关政策，以及专业的人力资源管理和社保代理专业知识，能够独立组织和承担社保代理项目的实施。其岗位职责描述范例如图 1—12 所示。

职责1	监督指导社保代理业务的洽谈工作，并组织编制社保代理方案
职责2	与客户依法签订社保代理协议，明确双方权利、义务，分清法律责任
职责3	监督养老保险、失业保险、工伤保险、医疗保险和生育保险的代缴代办业务
职责4	监督指导企业客户员工或个人客户退休审批相关手续办理业务
职责5	监督指导企业客户员工工伤认定和费用报销等业务的办理
职责6	监督指导企业客户员工生育费用报销和生育津贴的申领
职责7	监督指导社保信息变更、关系转移等其他相关业务的办理
职责8	组织、参与或监督社会保险政策培训服务业务
职责9	负责社保代理部经办人员的日常管理和培训考核等工作
职责10	协调本部门与其他部门之间的关系，做好沟通协调工作

图 1—12 社保代理部经理岗位职责范例