

从  
猎头  
到  
招聘流程外包  
RPO

# 黄重 黄金台筑

李晶晶 著

## BEYOND HEADHUNTING

招聘下一站 我们都该懂点RPO

上海遠東出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

重筑黄金台：从猎头到招聘流程外包(RPO) / 李晶晶著. —上海：上海远东出版社，2020

ISBN 978-7-5476-1587-4

I. ①重… II. ①李… III. ①人力资源管理  
IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第057731号

选题策划 陈占宏  
责任编辑 陈占宏  
封面设计 叶青峰

## 重筑黄金台：从猎头到招聘流程外包(RPO)

李晶晶 著

出 版 **上海远东出版社**  
(200235 中国上海市钦州南路 81 号)  
发 行 上海人民出版社发行中心  
印 刷 昆山亭林印刷有限公司  
开 本 710×1000 1/16  
印 张 13.75  
插 页 1  
字 数 151,000  
版 次 2020 年 6 月第 1 版  
印 次 2020 年 6 月第 1 次印刷  
ISBN 978-7-5476-1587-4/F·658  
定 价 55.00 元

## 推荐序一

李 森 (Waters)

澳大利亚国民银行中国区人力资源负责人

认识 Julianne 是在她加入前程无忧猎头团队的时候，那时她带着自己不同的工作经验进入当时还在萌芽期的中国猎头行业，之后就一步一步脚印踏实地在猎头和 RPO 这个领域走了下去，直到今天，直至以后。

Julianne 很喜欢思考和总结，而且有极强的不断学习能力，以及平易近人的个性和善于沟通的优势，再加上她这些年来扎实的实战经验，通过不同的平台与思想的过滤，观察与交流，分析和归纳，终于写成了这本《重筑黄金台：从猎头到招聘流程外包（RPO）》。

我个人认为该书有以下四个方面的特点，值得 RPO 和猎头从业者学习和借鉴：

其一，实例及素材丰富。从一个个真实的案例中，大家一定能在 RPO 和猎头领域能够获得不同的启迪，带领大家向深层次思考，也帮助完善自己的工作思路、做事方法，甚至思维转变。而且，在案例中，Julianne 穿插了一些管理理论以及实用的管理方法，在实践的基础上提炼理论和方法，摒弃复杂难懂、高深莫测的枯燥学术性词汇，注重生动性和接地气，用朴实的言语说清楚事情，这更加难能可贵。

其二，兼具研究和实用价值。Julianne 自身的职业发展正是和中国在猎头和 RPO 行业发展的历程同步，这二十年里，通过 Julianne 的成长，我们也可以看到这个行业在中国市场的一步步萌芽和成长。而其中的团队建设和业务拓展，也可以帮助这个领域的管理者更多角度的思考与实践。

其三，分享了许多管理经验。Julianne 在建立 RPO 团队和管理团队方面的经验十分丰富，在案例中介绍不同工作方法的同时，又通过“管理经验的分享”和“Tips”的方式对一些工作中的难点进行分析，为读者提供了很多行之有效的管理工作方法和思路，对于提高读者的管理工作效率会有非常大的帮助。

其四，注重实践和可操作性。Julianne 对于 RPO 的操作流程非常熟悉，了解各项工作的难点和要点。因此，通过本书学习 RPO 的工作，就像跟着一个老法师手把手学习，书中会直接告诉你怎样做才是最合适的，针对 RPO 的实际情况该如何做完善和取舍，非常有利于 RPO 工作的顺利开展。

俗话说：“读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如名师指路。”Julianne 这位行万里路且阅人无数的名师，为广大 RPO 和猎头从业者提供了解决实际问题的途径和方法，能提升从业者的实战能力。

如曾文正公所言“就吾之所见多教数人”，Julianne 就是如此分享自身所见与大家，当得一赞。

是为序。

## 推荐序二

邵 敏

埃森哲大中华区业务运营中心 HR 高级经理

认识 Julianne 是在 2008 年，彼时她正在一家全球知名猎头公司担任大客户区域经理，为几大亚太区重点客户提供人才寻访及高端人才解决方案服务。

印象中那个时候的她非常干练，客户的需求她不仅能清晰解读到位，还能深入洞悉客户行业的特点，以及客户业务自身的特点，给出非常有价值的人才招募建议。同时她对行业人才的精准把握也让我印象至深。这从她的书里多处可以感知到，她近乎完美的质量交付也正是得益于对客户需求的深入了解及对候选人情况的精准把握。

她用亲身经历告诉我们候选人推荐的各个环节，也印证了细节决定成败的道理。任何一个哪怕小小的疏忽或侥幸都可能使前边的工作成果功亏一篑，书中她也用两个此前有交集的候选人面试同一家公司最终还是没有避免尴尬相遇的案例提醒自己和其后的团队成员，细节不容任何忽视，必须每一步都确保专业的落实和推进，方有可能收获满意的效果。

再次遇到 Julianne 是在 8 年以后，当时我在一家全球知名的管理咨询及信息服务公司从事人力资源管理工作。因为一个紧急大项目寻访 RPO 专业服务公司，我与 Julianne 的相遇与沟通让我豁然开朗，她深耕行业多年的专业性、渠道资源的整合优势及对人才市场的精准把握，让我更加刮目相看，于是从需求了解、供应商筛选到后期专业性服务，两家都是各自领域非常知名的公司开始了友好的合作，而 Julianne 正是提供我司服务的项目总监，此后的合作非常愉快顺畅，大家从不同视角互相碰撞，最终收获合作共赢，一次难忘又愉快的握手。

本书中 Julianne 用亲身经历告诉我们网络招聘服务、高端人才猎头服务以及客户批量骨干人才的 RPO 服务模式是如何高效运营的。她同时也从与客户沟通洽谈到候选人寻访推荐来极尽详细的介绍了招聘行业服务模式在过去二十年的发展与演变，同时也前瞻性的引领读者了解当前互联网、大数据、AI 等智能模式下招聘行业的发展现状及趋势等。

本书以时间轴为序，以作者过去二十多年的职业发展历程为线索，可以说是作者过往职场经历的宝贵分享与提炼总结。从她最初加入中国知名的互联网招聘公司，到跨入全球知名猎头公司，再到进入这些年市场细分之下的以批量、骨干人员招聘为主的知名 RPO 服务公司。她的职场二十年，正是见证和亲历了以招聘为主营业收入的公司的不同业务运营和发展模式。而她结合过往经验总结的那些详实而信手拈来的案例，更是让有志于从事这一行业的职场新锐们可以如工具书或新手领航教科书一般引领自己的职业走向更加美好的未来。

怀揣着欣喜与钦佩，有感于 Julianne 娓娓道来的职场心得，有理论，有案例，更有职场亲近感。读来也引起同在职场二十多年从事人力资源工作的自己更多的思考。从她最初的职场画像，到怎样给读者一些方法和借鉴，过程中讲述的成功或失败的案例，都让我们能最终找到方向，接受更好的自己，感动于曾经的职场岁月。

本书既适合于有志从事招聘行业的职场新人学习和参考各类招聘服务的方法论、工作技巧、如何规避风险和失败等，也适合于你我职场多年的 HR 从业者们思考和启示，如何在回顾中创新，在总结中前行，感受岁月如歌，职场如诗。

## 推荐序三

Anne-Marie McCaughan

GSK China Recruitment Lead

得知 Julianne 即将出版她的书，我真为她感到兴奋。我们相识于十几年前，当时我在 IBM 的 ISSC 负责招聘。Julianne 的团队通过提供高质量的招聘服务支持我们的业务发展。

无论在批量招聘、猎头，还是 RPO 领域，Julianne 都是经验丰富的专家，因此我在不少极具挑战的项目上都很依赖她的支持。

在高速发展的招聘行业，RPO 是一个相对较新的服务补充。我们应当感激 Julianne 愿意花时间来梳理、分享她的专业经验和洞见。

这本书可能对多个受众有用，RPO 专业人士在遇到任何挑战时都可以参考此书；猎头和 HR 可能会发现它有助于启发创造性和新鲜思维；对于那些招聘行业外的人来说，这本书将展示给你一个真实猎头世界的内部视图。

这本书里满满的真实案例和个人经验。作者精挑细选了这些案例并在每个案例后认真总结了个人心得，借以向大家展示不同领域行业的客户在招聘上所遇到的不同挑战和应对方案。最后一章关于招聘趋

势的阐述，特别是针对数字赋能招聘和 EVP 的提升，我对此也感同身受。

总的来说，我强烈建议你阅读这本书，它是如此独特、实用，并且揭示了不断发展的招聘市场上的最新情况。

## 自序

大约两年前，一位出版社的朋友向我约稿，希望我结合当前的市场热点写一本人力资源方面的书。那时候的我，几乎每天都是满脑子的工作而无暇顾及其他，因此，这个突如其来的提议让我感到有些意外和犹豫。后经过朋友和家人的一再鼓励，我最终诚惶诚恐地答应下了这个艰巨的任务。

### 具体写什么呢？

带着这个问题，我开始去了解市面上已有的 HR 相关畅销书籍，同时很仔细地梳理了一遍自己的过往人生经历。

我大学毕业后的第一份工作是日语翻译，算是实现了我的职业梦想之一。不知是这个理想实现的太轻易了，还是我内心本来就不安分，接下来的几年，我从国营企业的日语翻译做到日资企业的物料主管，再到美资企业的行政助理，可以说是东猎西渔，越来越“不务正业”。2000年，正当我厌烦了温水煮青蛙式的工作环境之际，经朋友的引荐，我接触到了猎头行业的机会并且入了行。我把此前的工作经验归零，从猎头的新手起步，用十年时间，

一点点做到全国大客户团队经理。

2010年全球经济危机结束后，招聘行业复苏，招聘流程外包业务（RPO）在中国开始兴起。我又毫不犹豫地一头扎进 RPO 领域，转眼间又差不多十年。期间，我和我的团队曾在大制造、快速消费品、零售和奢侈品、金融等行业帮助客户成功地交付了众多 RPO 项目。其中除了本土的项目，也有一些跨国的项目。

从猎头转去做 RPO，就是从可简单复制的“交易型”招聘业务转到带有企业咨询性质的招聘解决方案领域，需要的思维方式和猎头有很大差异。我个人觉得，做猎头是偏线性思维，点状操作，结果导向，而 RPO 需要的是网状思维，全面布局，兼顾结果和流程。这正是 RPO 吸引我的地方。做 RPO 越久，我离“纯粹”的猎头就越远。然而这两个细分业务又是那么密切不可分，因为它们最终都是帮助客户解决人才的问题。通过在这两个领域的先后实践，我对它们各自的运作模式、管理方式、业务价值、发展前景以及微妙的关系有了日益深刻的体会。如果说十年磨一剑，那么我算是磨了猎头和 RPO 两把剑吧。这样的经历一定程度上是中国招聘行业演变的一个缩影，相信有人会对此感兴趣。

### 那么怎么写呢？

我不想把这本书写成一本泛泛的人生回忆录，因为我的经历虽有趣，但不够辉煌；我也没能力把它写成纯粹的学术类书籍，因为毕竟我不是做学术研究的。作为一名资深职场人和招聘领域的专业人士，我更愿意，把我过去 20 年在招聘生涯里沉淀最厚的那部分，尤其是在 RPO 领域身体力行的经验和感悟，用深入浅出的文字与大家一一道来。

这本书将以我的职场经历为主线展开，以两个经典的猎头案例和五


个实用性较强的 RPO 案例为主要内容。书中采用理论结合实践的形式来探讨如何通过定制化的 RPO 方案来解决不同客户的不同“痛点”，同时，书的后半部分系统梳理了互联网对招聘行业的悄然影响，并展望了招聘的未来发展趋势。书中有我曾经的成功经验，也不乏我曾经的挫败与失落，作为“普通人”的我们必须勇敢面对人生的各种境遇，不是吗？人无完人，关键要保持内观，忠于本心，知可为与不可为。

这本书凝结了我 20 年坚持不懈地对招聘行业的深耕和探索，是我澄心涤虑，对自己过往人生的一个总结和反思。它更是对所有投身招聘事业的伙伴（猎头、RPO、企业 HR）的致敬。

本书注定会有一些不足。首先，从猎头到 RPO，我一直都处在乙方位置，俗称“门外汉”，因此对于招聘的认识和思考未必周全和深刻，还请 HR 朋友们不吝赐教。其次，我在 RPO 方面的经验仍需要继续历练，本书算是抛砖引玉，期待日后与 RPO 同行多多交流。毋庸置疑，我也欢迎猎头朋友对于书中的内容提出不同的看法，再有我的文笔一般，内容的表述未必能够如行云流水，淋漓尽致。由于时间的久远和记忆碎片化，有些描述也未必精准，请大家见谅。（本书所涉及的企业名称等信息均为匿名，如有雷同，纯属巧合。）

如果这本书的任何一个篇章、任何一段文字能引起你的“心有戚戚”，能让你获益，幸莫甚焉。

是为序。

Handwritten signature in black ink, consisting of the characters '李品品' (Li Binbin) in a stylized, cursive script.

## 猎 头 篇

### 第 1 章 猎头专业实务 ..... 3

一名合格的猎头顾问需要秉持客户至上的理念，具备处理细节的耐心，拥有解决问题的能力，扎扎实实地把事情向前推动。优秀的猎头未必光芒四射，但一定“内功”深厚。

关于猎头的那点事儿 / 4

案例 1 管理客户的预期 / 9

案例 2 “小事”不容忽视 / 20

### 第 2 章 Talent Resourcing Center (TRC) ..... 33

运营 TRC 等于通过流程再造使人才搜索部分的工作更加标准化、一致化和效率化。TRC 已然成为无数企业自有的招聘团队和招聘流程外包服务公司都不可或缺的一个重要组成部分。

第一步：组建团队 / 34

第二步：专业技能培训 / 37

第三步：运营模式 / 42

## RPO 篇

### 第3章 何谓 RPO ..... 51

如果能抓住 RPO 的本源，就不难定义 RPO。RPO 的范畴可大可小，模式也很多样化。但它终究不是“小”猎头，不是人才扩充，更不是廉价招聘。

RPO 的起源 / 54

RPO 的定义 / 57

似是而非的 RPO / 59

RPO 的主要类型 / 61

### 第4章 RPO 案例 1 KDP 评价中心 ..... 65

不同的评估方法在人才未来工作表现的预期判断方面，准确率有很大不同。其中结构化行为面试对人才的评估精准度最高，评价中心的精准度居中。好的招聘方案就是寻求不同方法的最佳组合。

### 第5章 RPO 案例 2 TT 雇主品牌 ..... 82

雇主品牌有多重要？在雇主品牌强劲的公司，员工流动率比雇主品牌较弱的公司的员工流动率低 28%。而好的雇主品牌外部营销往往始于招聘新员工时所创造的良好候选人体验。

### 第6章 RPO 案例 3 LY 客户周期管理 ..... 99

任何客户关系都有其生命周期。新旧事物交替也是必然。多一些居安思危，早一些未雨绸缪，将有助于客户关系的长久。

## 第 7 章 RPO 案例 4 ACC 变化管理 ..... 123

永远不变的是变化，而不是计划。好的 RPO 方案需要具有应对变化的管理机制。优秀的交付团队需要具备在应对变化的同时保证交付目标达成的能力。

## 第 8 章 RPO 案例 5 GMT 效率改进 ..... 142

没有最好，只有更好。只有不断寻求改善和完善，才会持续为客户创造价值。效率的改进是 RPO 成功的核心。RPO 的最佳招聘实践将使客户持续受益。

## 第 9 章 RPO 的日常管理与挑战 ..... 154

RPO 从客户开发，项目交付到团队管理等都比较复杂。RPO 的管理首先是“理”，其次是“管”。因为只有先理好，才能避免节外生枝，RPO 的实施才能顺利。

RPO 的市场开发 / 155

RPO 的交付与团队管理 / 162

## 互联网与招聘篇

## 第 10 章 中国招聘（猎头为主）市场的演变 ..... 171

互联网是一只看不见的手，悄悄地推动和改变招聘行业的格局，也不断改善我们做事的方法和效率。互联网走得越远，对招聘的助力就会越大。

互联网在中国 / 171

中国招聘（猎头为主）市场的演变 / 174

## 招聘市场展望篇

## 第 11 章 招聘市场的两大发展趋势 ..... 187

在未来，企业将主要使用 AI 技术驱动的新方法来简化日常招聘工作，并提升招聘效率。这样，招聘者将从简单重复性的工作中解放出来，从而专注于创造最佳候选人体验和强化雇主品牌。

利用科技为招聘赋能 / 187

候选人体验和雇主品牌营销 / 192

后记 .....	198
致谢 .....	203

◎ 重筑黄金台：从猎头到招聘流程外包(RPO) ◎



猎 头 篇