

企业校园招聘服务外包的问题及对策研究

魏庆怡

《山西农经》2017年第6期 指导教师：牟莉莉

摘要：当前越来越多的企业将校园招聘作为获取高素质员工的重要途径，但企业往往发现很难找到符合要求的人才，毕业生也苦于找不到适合的工作。本文通过对大连地区大学校园招聘以及校园招聘服务外包现状的综合分析，探寻当前校园招聘服务外包存在的问题，并结合校园招聘服务外包中各方的问题与需求，提出针对性的对策建议，从而为企业有效开展校园招聘服务外包业务提供参考借鉴。

关键词：企业校园招聘服务外包

一、校园招聘外包的定义和分类

校园招聘外包是指企业在内部资源有限的情况下，为了选择适合企业的应届毕业生，借助外部资源，将校园招聘活动中的部分工作交给外包商来完成，如场地预定、笔试和面试的组织工作等，外包商利用自身在管理流程、电子信息等方面的优势来协助企业完成校园招聘的整项业务。

校园招聘外包可以分为服务性外包和战略性外包。服务性外包的定义是企业把校园招聘活动中的服务性项目外包给外包商，即外包商主要是提供高校应届毕业生的生源情况、提供电子平台、招聘场地的预定、酒店的预定以及招聘过程中的服务性项目。而战略性外包是指外包商除了提供服务性项目外，还负责笔试和基本能力面试，而企业只是负责最后的面试。

二、校园招聘及外包服务现状

（一）校园招聘现状

人才招聘对于企业来说具有重要的作用，它不仅为企业获取人力资源和竞争优势，也帮助企业提高了经济效益。而毕业生是一种可塑性强、具有潜在创造价值的人才，也逐渐成为市场争夺的主要人力资源之一。不仅如此，校园招聘不仅可以推动就业率，同时还可以进行品牌营销，校园招聘对于一个企业的作用不可忽视。在企业招聘中，不仅有华为、国家电网等大型企业校园招聘比例远远大于社会招聘，中小企业的校园招聘比例也占企业总招聘比例大部分。

据数据显示，截至2016年，全国毕业生总数达到了765万，并且每年呈增长趋势发展。因此校园招聘成为企业注入新鲜血液，进行人才储备的重要渠道之一，高校作为一个巨大的人才储备库，能够为企业提供优质人才。有数据显示，在2014年的典范企业中，平均一家企业招聘了683个毕业生，与2013年相比增长了12.8%；平均招聘实习生642名，而2013年人数则是565人。在2013年中这些典范企业举行了近3000场校园招聘会，与2002年相比增加了45%，合作开发的课程数量增长超过100%，由此可以看出校园招聘在未来的发展中呈上升趋势。

（二）校园招聘服务外包现状

虽然校园招聘的发展呈上升趋势，但校园招聘毕竟一个阶段性的任务，企业缺乏大量的临时性人力、完善的校园网络系统等，并且企业的经验和专业水平也不能很好的应对校园招聘，因此大量的任务使企业员工手忙脚乱，效果却不佳。例如，本文通过调查国家电网公司校招数据了解到，2016年国家电网对校园招聘需求人数为24709人，但实际录用人数却只达到24100人。由此可见，校园招聘情况难以达到企业所需。

那么，校园招聘服务外包对于企业而言，无疑是最优的选择。越来越多的企业选择了校

园招聘服务外包。在服务外包市场中，像智联招聘、前程无忧等大型招聘网站都开始为企业提供了校园招聘外包的服务，仅中华英才网的校园招聘外包业务在2008年就达到了8000多万元。

可见校园招聘外包具有广阔的市场前景。然而，由于企业内部管理环境的复杂性、外部环境的可变性和服务外包的不确定性，外包的实际效果与预期目标不符，以至于校园招聘活动的失败。因此，校园招聘服务外包为企业带来了机遇，也带来了很多问题。

三、校园招聘外包存在问题

（一）外包市场、法律不健全

企业招聘外包在2000年才开始启动，校园招聘外包仅是其中一个分支。最初只有前程无忧、中华英才网和智联招聘开展了校园招聘外包方面的业务，发展到现在出现了埃森哲、肯耐珂萨等，但大部分企业的校园招聘都只是作为公司业务的子项目，并没有很多公司只专注于校园招聘服务外包。也就是说，当前人力资源服务外包企业大多专注于高端人才服务或企业人力资源行政事务，少数企业侧重于校园招聘外包业务。由此看出，我国校园招聘外包市场还处于逐步发展阶段。

到目前为止，我国在企业招聘外包方面的政策法规非常少，仅有《国务院关于促进服务外包产业加快发展的意见》以及各地方关于服务外包产业发展的相关政策。没有针对服务外包产业发展的专门的法律，更没有专门针对企业校园招聘服务外包方面的政策。这样就导致了很多的外包商钻空子，例如在外包服务方面，外包商之间的恶性竞争，致使外包商在竞争过程中出现了过分夸大公司实力的问题，并且还有在校园招聘服务外包的终止阶段会由于薪酬不能顺利终止的问题，而这些都是由于政策法律不完善造成的。

以上外包市场的不成熟、法律政策的不完善共同导致了外包商服务差，企业在校园招聘服务外包的过程中没有保障。

（二）外包商与企业之间沟通不够充分，服务质量下降

已经形成的根深蒂固的企业文化是很难改变的，因此文化冲突是企业与外包商之间进行合作的首先应该解决的问题。两者不同的理念、价值观导致了在校园招聘服务外包的过程中，如果不能很好的相互适应和融合，那么这两种企业文化必将发生冲突，在招聘方案的决策方面就不能很好的达成一致，必然会造成外包商的服务质量下降，导致外包商招的人不符合企业要求。另外，由于企业与外包商之间拥有必要的空间，所以有可能会导致外包商不积极沟通，有问题却不汇报给企业，致使整个招聘外包服务效果不尽人意。

（三）外包商及企业与学校对接不畅

在外包过程中，如果外包商和企业与学校对接不畅，则会导致招聘效果不佳。在一些外包活动中会有一些高校出现区别对待企业与外包商的问题。例如，外包商在租借招聘场地上需要的费用比招聘企业更多，而外包商则会让招聘企业承担更多的成本，从而维护自身利益。根据本文的问卷调查，有71.15%的学生在学校给予企业校园招聘的宣传力度方面选择了“一般”，17.35%的学生选择了宣传力度小。由此可以看出，在校园招聘外包过程中会出现外包商以及企业没有及时和学校进行良好沟通，导致对企业宣传不到位，学生并不能通过外部宣传来了解企业的招聘信息，从而降低了招聘的质量。

（四）外包商对学校及学生缺乏了解

首先，企业会将校招的前期工作交给外包商，例如，筛选应聘者、笔试、面试等，但这样恰恰导致毕业生与企业缺少进行交流的机会，从而认为自己不受重视，对企业产生抵触心理；另一方面，新闻中“黑中介”的报道信息会影响毕业生的判断，会因为怕是陷阱而抵触外包商，这对于企业校园招聘来说是一个很大的问题。

其次，有很多外包商再进行外包服务时，对于招聘的学校在不了解的情况下就进行招聘等一系列活动，例如不了解学生的专业背景、学生专业培养质量、学生就业情况以及在进行

宣传时不了解学校的要求等，这样就使外包的效果大打折扣，浪费时间精力。

四、研究对策

“将合适的人放在合适的岗位上”是人力资源管理的基本原则之一。在校园招聘中，我们也要坚持这样的原则——让专业的服务外包机构去做专业的事。因此对于本文提出的校园招聘服务外包所产生的问题提出以下对策。

（一）全程规范校园招聘服务外包

当企业应对外包市场法律不健全这样的大环境时，为了使自身利益不受到威胁，可以在四个过程中加强管理，使其更加规范化。

首先，在外包服务开始前，企业主要可以通过经验、灵活性、透明度和沟通能力这几个方面对外包商进行考察选择。拥有丰富经验的外包商将会使外包服务的效果大大提升；具有灵活应对风险能力的外包商可以解除紧急事件的危机，为外包服务清除障碍；透明度能够帮你获得对外包服务的信心，例如外包商是否会邀请企业参与招聘过程、是否会完全将招聘信息告知给企业等；所有成功的项目都离不开沟通，尤其是外包行业，好的外包商不仅会在内部做好沟通，还会有畅通的客户沟通渠道。

企业在选定外包商后，应该利用合同对其进行约束，在合同条款中对整个外包服务进行详细的说明，以防出现因合同问题而导致的纠纷，将风险降到最低。通过管理约束降低外包商的道德风险，通过舆论与社会给外包商带来外部约束。

在外包过程中，企业不仅要约束外包商，还要对其进行一定的激励，因此除了固定报酬，绩效报酬也非常的重要，根据外包商的绩效成果，给予奖励报酬，不仅可以提高外包商的工作积极性，还可以提高招聘效率，最终达到两者风险共担、收益共享。

当整个校园招聘外包活动结束后，应及时对信息进行评估，例如外包的结果是否与人力资源部门的既定目标相匹配，以及在过程中风险事件的处理结果等，再根据评估的结果支付相应的绩效报酬。最后根据反馈的信息总结整个外包过程，为下次外包积累经验。

（二）建立校园招聘外包全过程的沟通管理机制

企业要想在校园招聘外包时达到预期效果，那么一定要与外包商建立起完善的全过程沟通管理机制。首先在校园招聘外包之前，企业应该就企业自身文化与外包商进行沟通，将招聘目标分解为三个阶段，前期、中期、后期，并对每个阶段目标进行详细分析，以此达成一致，形成共同的目标，避免出现因文化冲突的问题导致项目失败。并且，企业要与外包商进行有效沟通，将自己的需求准确传达给外包商。其次，在外包服务实施过程中要与外包商在沟通反馈上达成一致，在一定周期内汇报项目进度，而企业对项目的实施进程进行整体把控，将反馈意见传达给外包商。如果外包商在定期内没有将项目实施进度汇报给企业，企业有权对其进行管理。并且，企业与外包商之间可以建立一个沟通汇报小组，对外包的具体任务、反馈信息等进行综合管理；最后在外包结束后企业对外包商的绩效等进行一个沟通总结。

（三）企业要加强与高校、外包商之间的沟通合作

沟通合作是生存之本，因此企业外包服务的整个过程都要加强与高校及外包商之间的合作。在外包活动进行前，与高校建立良好的合作关系，可以获得高校的生源情况，制定合理的外包计划，统计预计招聘的专业和数量，而企业在与高校建立长期的合作的同时，可以为学校学生提供优质的实习生岗位等。在外包过程中加强合作，可以通过宣讲会前实地拜访高校，与招生就业办的老师进行沟通，还可以为学校提供赞助等方式。这样不仅为企业塑造良好形象，增强高校、学生对其的认可度，还有利于监督外包商的工作，以此对外包商的绩效进行正确评估。外包商与高校之间的合作关系，则有利于外包商工作的开展，提高工作效率，提升绩效水平。而对于学校，校企合作可以推动学校建设化发展。

（四）搭建校园招聘的校内学生服务平台

企业可将业务外包给学校一部分，在校园中招募大学生团队，搭建校园招聘的学生服务

平台。平台可以充分利用团队大学生的身份,更加深入了解学校情况,充分掌握大学生的求职需求、心理状态,并且可通过企业或外包商了解企业的招聘需求,可以使学校-企业更好地对接,而且大学生可以充分利用丰富的校园人脉资源、社团网络资源来对企业进行有效的宣传,并且能够建立快捷高效的信息沟通与反馈渠道,比如利用校园社团的优势条件,在校园举办宣讲会、专场招聘会等。

五、结论

校园招聘外包在人力资源外包市场中扮演着重要的角色,因此校园招聘服务外包问题及对策研究不仅有助于校园招聘的蓬勃发展,同时还为校园招聘的企业、学校、学生三者建立了友好的关系。

在校园招聘服务外包过程中,应该规范校园招聘服务外包的四个过程,提前做好对外包商的管理,有效避免外包风险;建立校园招聘外包全过程的沟通管理机制,构成快捷高效的信息沟通与反馈渠道;加强合作,促成良好合作关系,提高外包效率;搭建校园招聘的校内学生服务平台,使其成为企业获取优质人力资源的助推器。希望本文可为此后企业校园招聘外包的实施提供可参考、可借鉴的建议与对策,提高校园招聘的效率。

参考文献:

- [1] 周文. 企业校园招聘外包风险分析与防范研究 [D]. 武汉理工大学, 2010, 38-46.
- [2] 王京雷. 企业校园招聘外包风险及其防范研究 [D]. 重庆大学, 2013.
- [3] 周文. 企业校园招聘外包的合作关系管理 [J]. 科技创业月刊, 2009, (12) .
- [4] 方慧. 招聘外包研究评述 [J]. 商场现代化, 2009, (12): 311-313.
- [5] 殷枫婷. 企业校园招聘的实证研究 [D]. 复旦大学, 2012.
- [6] 赵福林. 校园招聘中毕业生心理契约研究 [D]. 重庆大学, 2012.
- [7] 白晓絮. 人力资源管理外包风险评估研究 [D]. 江苏大学, 2009.