

# Research on HR Sharing Service Center Model (HRSSC) of Chinese and American Online Recruitment Enterprises

Qin Zhang, Guiqing Li

School of Management, Chengdu University of Information Technology, Chengdu, Sichuan  
Email: 2633712536@qq.com, e2001011@163.com

Received: Sep. 9<sup>th</sup>, 2019; accepted: Oct. 1<sup>st</sup>, 2019; published: Oct. 8<sup>th</sup>, 2019

---

## Abstract

Human Resources Shared Service Center Mode (HRSSC) is a necessary method of human resource management in new era. As recruitment platform enterprises, it is closely related to human resource work content. If effectively combined with the HRSSC, the enterprises will produce great positive influence to themselves. Based on four recruitment platforms including LinkedIn, Zhaopin, Indeed and Simple-Hired, this paper analyzed the present status of the combination of its operating mode with HRSSC, finding potential problems and attempting to put forward the solutions.

## Keywords

Talent Recruitment, Platform Enterprises, Human Resource, Shared Service, Vertical Search

---

# 中美招聘平台企业的人力资源共享服务中心模式研究

张 琴, 李贵卿

成都信息工程大学管理学院, 四川 成都  
Email: 2633712536@qq.com, e2001011@163.com

收稿日期: 2019年9月9日; 录用日期: 2019年10月1日; 发布日期: 2019年10月8日

---

## 摘 要

人力资源共享服务中心模式(HRSSC)是新时代企业进行人力资源管理的必要方法。作为人才招聘平台企

业, 其本身的工作内容就与人力资源息息相关, 如果能与HRSSC进行有效结合, 对平台本身将产生极大的积极影响。本文从Linkedin、智联招聘、Indeed、Simply-Hired四家招聘平台入手, 分析目前其运营模式与HRSSC的结合现状, 发现潜在问题并试图提出解决方法。

## 关键词

人才招聘, 平台企业, 人力资源, 共享服务, 垂直搜索

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 人力资源共享服务中心模式概述

### 1.1. 人力资源共享服务中心模式的概念

人力资源共享服务中心(Human Resource Shared Services Center: HRSSC)的本质是指将分散在不同单位的与人力资源有关的行政事务性工作和专业化的活动集中在一个服务中心来完成的过程[1]。它由人力资源服务中心(HRSC)、人力资源业务合作伙伴(HRBP)、人力资源专家中心(HRCOE)三部分构成。人力资源专家中心属于企业决策层, 是企业的智囊团, 为企业提供制度与方案支持。它不仅为企业牵头战略性的人力资源发展项目, 还能在组织结构变革、工作流程优化及内外部市场与客户服务机制等方面发挥重大作用。人力资源业务合作伙伴属于战术层, 能够深入了解业务部门的需求并提供全方位的解决方案, 助力业务成功。同时 HRBP 也是人力资源部门分派到各业务单位的人力资源工作者, 在人力资源部与其他业务部门间起着桥梁作用。人力资源服务中心属于企业的操作层, 负责集中处理日常行政性事务, 为企业提供各类标准化服务, 使得 HRBP 有更多的精力关注业务。三者间的组织结构如图 1 所示:

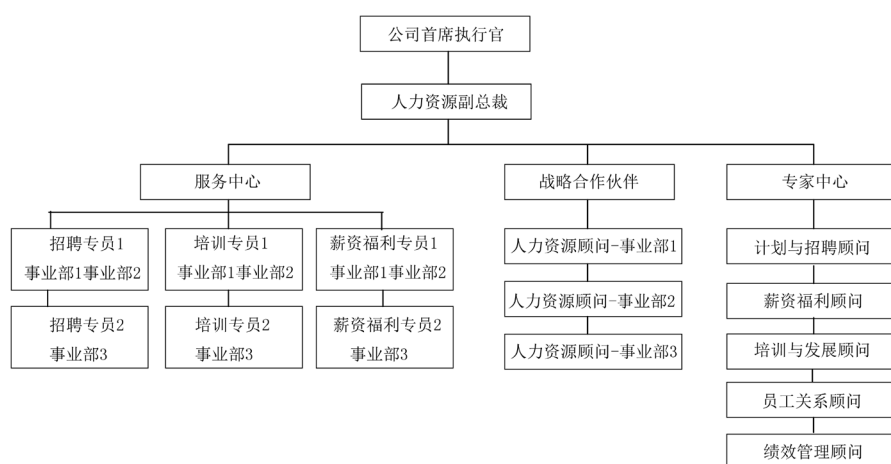


Figure 1. Organization chart of HRSSC

图 1. HRSSC 组织结构图[2]

### 1.2. 人力资源共享服务中心的特点

人力资源共享服务中心在运行时, 存在以下特点:

在工作格局上, HRSSC 是企业唯一的人力资源服务机构。它的服务对象不仅包括自己所在的分支机构员工服务, 还涵盖了整个企业的分支结构。

在组织结构上, HRSSC 由专家中心、业务伙伴、服务中心三部分构成。不同于传统人力资源所包括的招聘、培训、绩效考核等在内的六大板块。

在工作重点上, HRSSC 减轻了对行政事务的重视, 将工作重点聚焦于企业的经营战略上, 从操作层一跃成为战略层。

在科技水平上, HRSSC 提倡行政事务自动化与管理系统数字化的模式, 为企业机制的正常运行提升了效率。

### 1.3. 中美 HRSSC 企业发展概况

中国关于人力资源管理水平远低于国外水平[3]。我国的人力资源发展在 20 世纪 90 年代开始, 起步过晚, 与国外的发展水平相比过于稚嫩。虽然一些相对成熟的企业对 HRSSC 有过相关了解, 但仍然过于浅显。它们虽然构建了所谓的 HRSSC, 实际从事的工作却仍以事务性工作为主, 距离企业战略伙伴的功能定位相去甚远。

纵观美国, 不论是成熟的大型企业还是新型的中小型企业, 对于 HRSSC 的理解与应用都比国内更深层。西门子以员工自助与区域分层为基础构建了 HRSSC 的服务体系, 为员工提供了多途径, 弹性较大的发展空间。IBM 所实施的全球人力资源管理一体化平台更是迄今为止世界规模最大, 最复杂的人力资源混合云项目之一。

综上, 中国要在 HRSSC 方面追赶甚至赶超美国还有很长的路要走。

## 2. 中美招聘平台企业的人力资源共享服务模式(HRSSC)的业务模式

将人力资源共享服务中心与招聘平台企业相结合时, 由于招聘企业主要的工作内容本身就是人才共享与人才招聘, 考虑到其运营模式的特殊性, 笔者对于 HRSSC 的分析主要集中于其运营系统上, 即数据收集、分析和传输的过程中。人力资源共享服务中心理论来源于战略性人力资源管理理论, 得益于规模经济效应和企业人力资源配置理论[4]。由于各类模式不尽相同, 因此笔者将从 LinkedIn、智联招聘、Indeed、Simply Hired 四个企业入手, 重点分析不同网站的运营模式, 找出 HRSSC 三大构成部分在不同运营系统内的角色分化, 发现其内部业务的传输过程, 完成对招聘平台企业人力资源共享服务中心模式的研究。

### 2.1. 基于社交网络招聘模式的 LinkedIn

LinkedIn 作为全球最大的职业社交平台之一, 拥有着全球最权威的人才大数据库。截止 2015 年, LinkedIn 全球会员共 3.64 亿名, 中国会员也已超越 900 万名[5]。纵观 LinkedIn 整体的运营体系, 不难发现, 它最大特点便是采用了社交招聘模式的运行机制。

#### 2.1.1. 社交招聘模式介绍

所谓社交招聘模式, 是指在社交网络中进行招聘(主要是发布职位信息后等待应聘申请的行为和结果)这一具体行为。它的存在基础是 Stanley Milgram 所创立的六度分割理论。研究显示, 个体以寻求群体联系来确立它们在社会环境中的地位, 并巩固他们的自我定义[6]。其运行模式如图 2 所示:

作为同时兼顾企业与应聘者两方的招聘平台企业, LinkedIn 采用此模式一方面为企业猎头提供人才来源, 另一方面也为招聘者提供了解企业的途径。企业可以通过 LinkedIn 了解用户的个人资料, 获取其社交人群、人脉关系等大致信息, 预测用户匹配度; 另一方面, 用户可以通过 LinkedIn 浏览应聘公司, 进行双向选择。而 LinkedIn 的成功, 意味着大众对社交招聘模式的接纳与适应。

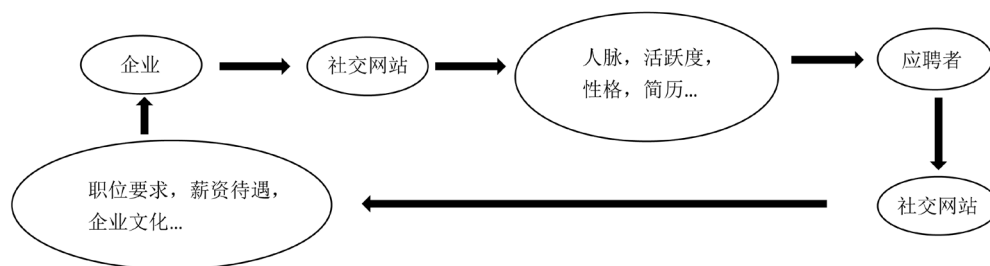


Figure 2. Social recruitment model

图 2. 社交招聘模式简图

### 2.1.2. 社交招聘模式与 HRSSC 的结合

在这一模式的正常运作下, LinkedIn 的人力资源开发与管理形势日渐成熟。其信息提取、数据分析、成果服务与 HRSSC 的三大板块逐渐对应。信息提取是人力资源服务的中心业务之一。网络能够智能抓取用户上传的简历, 发现其所在的社交网站, 学术平台与研究机构, 获取能够体现目标人群研究、创新及创业能力的数据库, 通过自动算法进行更新整合[7]。在整个数据操作中, 数据收集虽然运用了系统的自动计算, 但操作层面却并不复杂, 与人力资源服务中心的工作层面不谋而合。

数据分析作为 LinkedIn 的核心竞争力对应了 HRSSC 中的专家中心。数据分析需要通过数据的建模创建数据图像, 并运用数据处理软件, 实现数据从非结构化到结构化的转换。系统能够正确解释其中的变化规律, 确保企业能够筛选或制定出相应的配套方案。相似的工作内容也出现在了 HRCOE 的职能中。同为决策层, 一个为数据分析决策, 一个为战略考量规划, 两者不过是不同侧面的角色分化而已。

成果服务这一块则成为了用户与平台之间的桥梁。成果展示面向客户, 力求做到精准化与个性化, 实现岗位系统与人才系统的精准对接, 保证企业与个人信息的相互对称[8]。若展示时出现资料不实、信息不对称等问题, 系统则会将信息漏洞交由其他两部分并进行反馈。它是业务的最前沿体现, 也是面向客户的最直接结果。

## 2.2. 基于传统网络招聘的智联招聘模式

### 2.2.1. 传统网络招聘模式介绍

传统网络招聘是企业的招聘部门运用本企业的网站或者第三方专业招聘网站进行招聘的过程[9]。传统网络招聘侧重于对用户的数据截取与岗位匹配, 并不熟悉用户的生活状态。与社交招聘模式相对比, 传统网络招聘模式更倾向成为发布消息的传播媒介。

传统的网络招聘最有利的竞争点在于其专业性与覆盖面。由于目前国内招聘网站包括智联招聘在内的前程无忧等网站都采取的是传统网络招聘模式, 因此企业发展的深度与宽度更能体现出企业优势。另一方面, 由于招聘模式的相似, 广大用户在接纳度上会更包容, 这种模式更容易获取人心。在竞争市场上, 虽然同类众多, 竞争激烈, 但对应的经验就会更丰富, 发展风险远小于创新型企业, 这会使企业有更多精力用于专业领域, 从而节省时间成本(图 3)。

### 2.2.2. 传统网络招聘模式与 HRSSC 的结合

智联招聘作为传统网络招聘模式的代表, 自 1997 年诞生以来, 便成为中国互联网领域最早的猎头服务公司, 也是中国市场上率先以互联网为载体的猎头服务机构[10]。2017 年, 智联招聘战略重心转移, 开始扩张地区性业务, 同时校园招聘和职业测评业务上进行横向拓展。

智联招聘侧重讨好企业而非应聘者, 与用户沟通较少, 因此对用户需求的考量易形成慢性偏差。站在 HRBP 角度, 智联招聘在用户反馈上并没有培养很好的人力资源合作伙伴。战略选择使它忽略了用户

体验, 不能完成两者的传递与反馈。在运营方案上, 商业板块横跨各处, 包括了金融、汽车、房地产和 IT 行业等, 但针对每个领域的精细化与个性化发展却极为粗略。并且由于定位模糊, 平台很难按需输送适当的人才, 产生由于规模不经济造成的成本上升的副作用。从 HRSSC 的角度, 这是战略层的失职, 或者说是因为内部并没有培养起成熟的 HRCOE 对所有问题进行宏观操作和微观的实施方案。

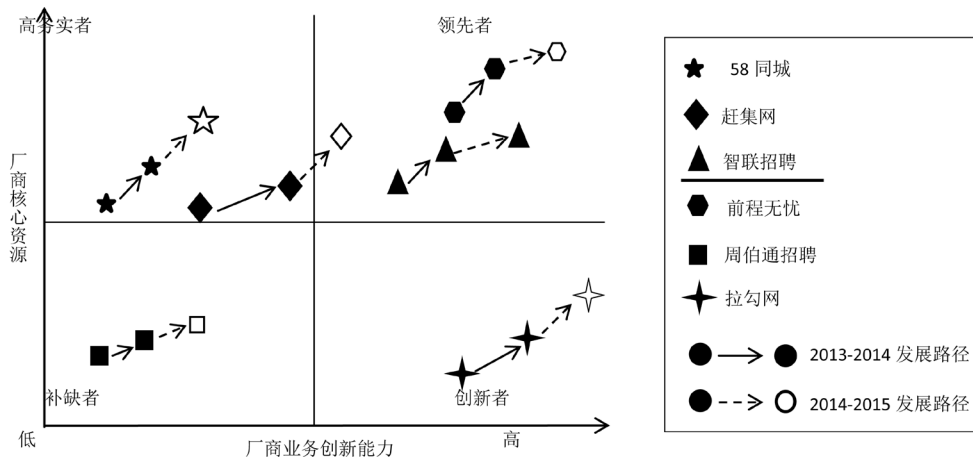


Figure 3. China online recruitment market strength matrix in 2014  
图 3. 2014 中国在线招聘市场实力矩阵[10]

目前, 智联招聘与 HRSSC 结合的最紧密的一块是在数据收集的部分, 即操作中心部分。但功能还是过于传统, 其工作内容完全等同于人力资源管理中的日常行政性事务, 不存在任何有效的数据计算, 于企业或用户而言都不是一种有效提升成功率与精准度的模式。

综上, 智联招聘所代表的传统网络招聘模式在与 HRSSC 之间的有效结合上还任重道远。

### 2.3. 基于垂直搜索模式的 Indeed 与 Simply Hired

#### 2.3.1. 垂直搜索模式介绍

目前大众熟悉的搜索引擎一般分为综合搜索引擎与垂直搜索引擎(图 4)。垂直搜索引擎是针对某一个行业的专业搜索引擎。其对应的垂直搜索则是针对某一特定领域、某一特定人群或某一特定需求提供的有一定价值的信息和相关服务。

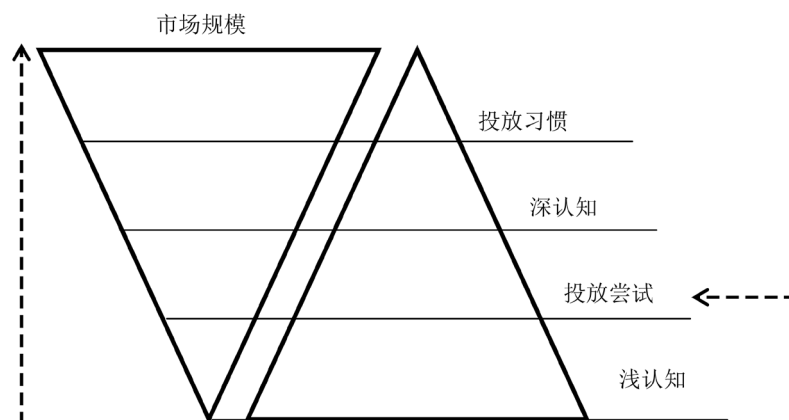


Figure 4. Operation mechanism of vertical search engine  
图 4. 垂直搜索引擎运作机制

垂直搜索引擎大多集中于餐饮、求职、出行、房产等行业。在技术上与综合搜索引擎大致相同,但在策略制定与用户定位上却存在较大差异。垂直搜索集中于信息的细分化与数据结构化,其搜索结果不在量而在精;对于搜索数据,垂直搜索的计算处理量远大于综合搜索,不仅要完成与综合搜索相同的基础处理,还要对数据进行结构化加工、参数计算,保证搜索结果的精准。在搜索结果上,相比综合搜索垂直搜索一旦被放置在行业知识的上下文中,其返回结果便更倾向于信息、条目等。

### 2.3.2. 垂直搜索模式中 HRSSC 的运用

不论是 Indeed 还是 Simply-Hired, 作为垂直搜索引擎, 这种商业模式已经对主流的商业模式产生较大冲击。其优势首先在于整个数据框架的搭建, 因此了解用户想法并反馈于用户对应的结果是吸引客户的主要手段。在垂直搜索引擎的运作模式中, 由于数据搜索与成果展现涵盖了其工作内容的 90%, 所以对此类型的 HRSSC 主要这个范围内进行研究(图 5)。

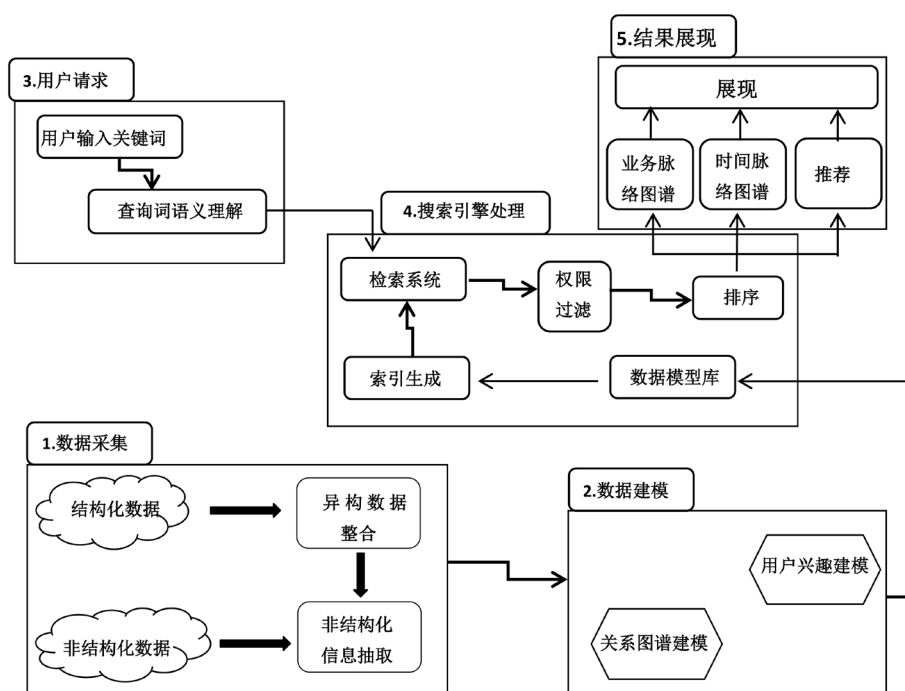


Figure 5. Internal vertical search engine architecture of enterprise

图 5. 企业内部垂直搜索引擎架构[11]

数据搜索中, HRBP 作为与用户直接交流的一环, 储存着大量用户数据库并准备着与专家中心和操作中心的随时接应。它需要依据用户的搜索记录, 定位用户的搜索习惯, 通过关键字结合语义, 预估出用户潜在需求, 匹配出相关数据反馈给专家中心。

专家中心则是作用为模式的宏观监控者, 关注着整个机制的正常流通。当得到合作伙伴的反馈时, 它需要及时查明各数据存在的相关网站, 再命令操作中心进行数据调取。

操作中心的工作难度在此模式中得到了明显升级, 数据提取的范围从一个平台扩充到了多个网站平台。提取后进行结构化处理展现于网页上, 实现搜索的个性化与精准化。这种模式增加了职位的多样性与自身运转的专业性。但从另一方面而言, 它除了带给用户更多的求职机会外, 在其它方面并不具备明显优势。既没有社交网络招聘的双向交流, 也不具备传统网络招聘所沿袭下来的用户总量。对于此类模式的发展与改进, 还需提高重视程度。

### 3. 各类招聘平台企业面临的挑战

#### 3.1. 社交招聘模式下的 LinkedIn

以上三种模式中,与人力资源共享中心服务模式结合的最好的是社交招聘模式,但它也并非无懈可击。社交招聘模式以好友、分支等关系网作为信息发布与传播的载体,拥有着极强的信息传播性,能够自动抓取、分析及存储用户信息,是否也意味着个人信息在系统存储后会有二次泄露的可能?存储的信息在用户停用 LinkedIn 后会如何处理?如何保障在用户退出 LinkedIn 后系统不会再对其社交生活进行窥视?这是 LinkedIn 入驻中国后需要考虑的问题。其次,社交招聘虽然互动性更强,但毕竟是以用户的社交状态为主要考量依据,可能造成信息的不准确,匹配不对称等问题,为竞争对手利用网络舆论等不正当手段进行竞争提供渠道。这对招聘的公平性是否会造成威胁?一旦发生这种状况用户是否具备有效途径维权?第三,LinkedIn 作为外企入驻中国,其原有的人力资源模式是否能适应中国的市场特征?它能否完成打破行业壁垒的本土化改革?这些薄弱环节也亟需加固。

#### 3.2. 传统网络招聘模式下的智联招聘

以智联招聘为例的传统网络招聘模式则表现得过于保守。首先表现在互动性上:传统招聘模式以简历为基本依据,更倾向与僵硬的简历传递过程,过程缺乏实时的交流。其次,目前传统网络招聘存在相当严重的同质化现象,导致部分企业通过恶性竞争占领市场,使得差异化竞争和优化基本服务成为难题 [12],而智联招聘却还在扩大其商业领域,这并不是一个适当的选择;第三,在用户定位上,智联招聘的发展用户多为刚毕业的学生或者有工作需求的初级人才。高等人才在此网站的使用率较低,导致应聘成功率下降,同样不利于企业的形象定位。

在 HRSSC 方面,专家中心与业务伙伴长期处于被搁置的境地;操作中心与日常行政业务所暴露出的完全无区别模式使得三个环节并没有环环紧扣,展现给用户的大多为一套标准化、程序化的求职信息,忽略了用户对个性化的要求。

#### 3.3. 垂直搜索模式下的 Indeed 和 Simply Hired

垂直招聘模式在各类网站模式上是数据共享的佼佼者,也是服务水平的差等生。过度的结构化数据是优点,也是让用户失去新鲜感与好奇心的缺点:目前垂直搜索难以向多元化经营和其他领域渗透。而单一的服务体系还能坚持多久无人可知。垂直搜索模式在以其专业深度与较高的进入壁垒搭建了舒适的发展环境的同时,也为自己修建了一座封闭的牢笼。三种模式中 LinkedIn 致力于商务社交,擅长于猎头招聘;智联招聘涉及领域多,品牌响应吸引了大量用户,求职经验也较为丰富;而 Indeed 与 Simply-Hired 除了垂直招聘带来的信息丰富的优势外,并没有其他出彩点。对自身定位不清晰,发展方向迷雾重重。

### 4. 招聘平台企业人力资源共享服务中心模式发展对策

#### 4.1. 以 LinkedIn 为例的社交招聘模式

对 LinkedIn 而言,用户隐私是首要。既然社交招聘模式深入用户的交友圈,那么 LinkedIn 就应要求服务中心在抓取分析数据信息时更应注重对客户隐私的隔离。首先,企业在网站对外推广之前,可以进行适当的内测,对网站做最后的测试,查看是否存在网站崩溃停运、传染病毒、程序漏洞的可能,将隐私数据的泄露从根源上解决掉。其次,对隐私的保护还可以体现在用户数据的覆盖上。系统在推广运用时可以设置用户信息的隐藏或权限功能,并显示说明此项设置对用户求职可能造成的影响,在不损害用户权益与企业利益的同时将数据隐私的控制权交由用户手中。第三,网站系统应定期更新,

这不但能及时删除已停用用户的数据信息, 避免数据泄露, 还能在网站的功能上加以完善, 提高用户使用的满意度。

其次, 由于社交招聘模式对应聘者的考察主要源于用户所分享的生活状态, 无法避免某些关于社交造假、舆论导向等不正当竞争, 因此 LinkedIn 在锁定应聘者时, 专家中心系统更应制定辨别信息真伪的配套方案, 例如可以提供关联好友的服务, 若应聘者选择此项服务, LinkedIn 便可从其好友动态中适当考察, 以此确定信息真假, 但应注意考查数据应及时删除, 做到在保护企业利益的同时也要尽力维护用户的个人权利。其次在选定之前, 系统可以分发一份专业问卷交由用户填写, 这样既能确定有无社交造假的行为, 也能直接确定应聘者是否符合企业的用人需求。

如果确认发生不正当竞争等行为, 造成人才流失等后果, 系统在对企业用户负责的同时也可对造假者做出适当的警示处罚, 以维护网站秩序。

#### 4.2. 以智联招聘为例的传统网络招聘

针对智联招聘, 首先在互动性上传统网络招聘可以向社交招聘模式借鉴, 将侧重点从企业方转向于用户方。从用户本身下手, 为特征不同的用户配套制定相应的在线培训, 提升模式的产异化经营水平。同时利用业务测评活动, 收集企业、求职者双方对求职网站的想法意见, 搭建起用户与网站交流沟通的渠道。增加网站与用户的联系。

针对目前问题严重的同质化现象, 以智联招聘为代表的传统网络招聘当务之急应该形成自己的创新优势。首先智联招聘可以适当缩减涉及领域, 一方面, 这有利于促使资金回笼, 为自身创新准备充足资金; 另一方面, 集中目标市场更有利于优化网站服务, 提升网站的基础设施, 而网站管理层也更有精力去思考有关于企业发展方向及发展战略等战略性问题, 确保企业发展依照预定轨道稳健进行。其次网站可以为用户推荐适合的企业: 将目标人群进行有效划分, 根据用户不同需求及自身特点将用户与企业及岗位进行匹配, 提升应聘成功率。同时也可以创办专场招聘, 为应届毕业生等不同的求职群体提供机会, 为用户提供个性化服务, 为企业本身打造品牌优势。

在工作内容的升级方面, 由于目前传统网络招聘还处于 HRSSC 的初级阶段, 不论在数据计算还是传输中均未体现出 HRSSC 的特质, 因此企业应完善有关专家中心、操作中心以及 HRBP 的要素设置, 根据具体情况调动起三者间的联系, 促进人力资源共享服务中心与网站的合作双赢。

#### 4.3. 以 Indeed 和 Simply Hired 为例的垂直搜索模式

对于 Indeed 与 Simply-Hired, 由于这类企业以信息的准确性为重点, 因此在这方面更应追求超越。网站对客户习惯的了解不仅要体现在关键词的语义上, 还要体现在用户的浏览重点上。不同用户注重点不同, 相对应的结构展示就应有所差异, 因此网站可以运用大数据等互联网技术, 通过计算客户的浏览数据得出符合用户浏览习惯和喜好的数据信息。

同时, 对于难以拓展的业务范围, Indeed 与 Simply-Hired 反而可以从自身优势出发, 找准自身定位, 发展企业特色服务; 以纵向深度弥补横向短板, 在一个领域内形成品牌效应, 以此提升其他相似企业进入市场的门槛。

在于人力资源共享服务中心结合时, 作为垂直搜索引擎的 Indeed 与 Simply-Hired 还应该从本体出发, 从目标人群出发, 从职业共享与人才招聘的基本点出发, 完成自身向人力资源共享服务模式的有效结合和直线跨进。

## 致 谢

衷心感谢指导老师李贵卿老师的悉心教导和专业指导。



## 基金项目

成都信息工程大学大学生创新创业训练计划项目, 国家级项目《互联网平台企业的多元雇佣模式研究》项目编号: 201810621013。

## 参考文献

- [1] 解海美, 陈进. 传统人力资源管理到战略人力资源管理的转型路径——基于人力资源共享服务中心模式[J]. 财务与金融, 2014(4): 46-50.
- [2] 金忆. MG 公司基于战略的人力资源共享服务中心研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 上海交通大学, 2008.
- [3] 孙赫. 国内企业集团构建人力资源共享服务中心的研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京邮电大学, 2018.
- [4] 梁淑巍. DHL 公司人力资源共享服务中心建立研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2012.
- [5] 梁淑屏. 从领英大数据看 CFO 的转型突破[N]. 中国会计报, 2015.
- [6] Chiang, J.K., Suen, H.-Y. and Hsiao, H.-E. (2013). Group Identification on LinkedIn: A Professional Group Study. *International Business and Management*, 6, 32-37.
- [7] 张庆丰, 惠淑英. “领英模式”对我军人力资源开发的启示[J]. 政工学刊, 2017(10): 42-44.
- [8] 曾旻骥. 社交产业融合与共生: 基于领英中国的 SWOT 分析[J]. 现代商业, 2015(1): 74-75.
- [9] 高畅, 吴慧玲, 何非, 刘本汉. 传统网络招聘与社交网络招聘的比较研究[J]. 现代商贸工业, 2014, 26(18): 95-97.
- [10] 朱翊. 拉勾 VS 智联招聘: 蚂蚁雄兵挑战沙场老将[J]. 商界(评论), 2015(5): 100-104.
- [11] 陈昌平, 张捷, 胡州明, 沈磊. 垂直搜索引擎在企业内部的应用探索[J]. 信息与电脑(理论版), 2018(20): 51-53.
- [12] 王帅帅. 智联招聘的困惑[J]. 新经济杂志, 2010(4): 29.