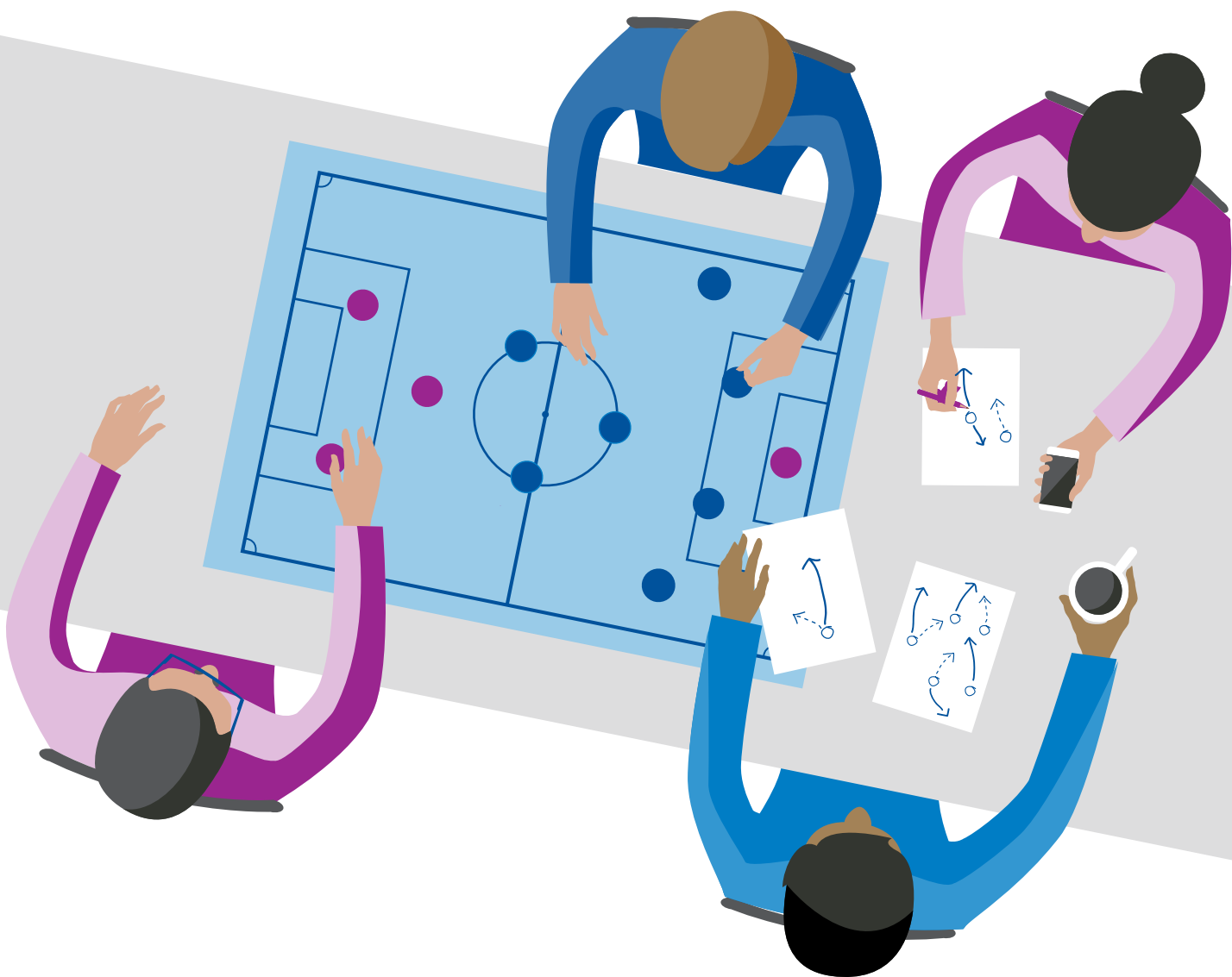


弹性人才 管理手册

弹性人才管理
实用指南



 randstad sourceright®

Staffing | Professionals | HR Solutions | Inhouse Services

引言

实现弹性劳动力 战略转型

内容

第一章

MSP 概览 4

第二章

MSP 的商业效益 6

第三章

建立外包商业
案例 12

第四章

设计并实施
合适的解决
方案 16

第五章

如何扩展
您的计划 22

结语 24

随着全球弹性劳动力比例上涨，雇主们在如何管理这部分强大而又复杂的劳动力方面日益受到挑战。根据Staffing Industry Analysts (SIA)的研究，美国采购企业表示，其18%的劳动力为弹性员工，他们预测到2016年，这部分员工的比例将会攀升至20%。这与全球趋势不谋而合。这一增长刺激了对弹性人才管理(MSP)的需求，通过弹性人才管理，企业可降低管理工作的复杂度，推动弹性员工创造更大价值。

采购MSP的企业依赖于服务提供商来解决一系列弹性劳动力需求，如成本削减及规避、缩短职位空缺填补时间、提高人才素质、增加支出透明度、合规、可扩展性以及高效的供应商管理。然而，健全市场上的成熟采购企业已经超越这些最初的动机，进而从解决方案提供商身上挖掘更大的价值。

如今，企业围绕各种问题寻求支持，比如在不断变化的监管环境中保持合规，发展雇主品牌以网罗正式员工和临时员工，提供富有洞见的分析和市场情报，以加强人力规划。

对于实践知识的需求是巨大的，这亦是我们之所以撰写这本任仕达Sourceright MSP手册的原因——这本手册对MSP趋势与实践进行了深入剖析。在这本手册中，我们对市场动因、导致行业今日现状的劳动力发展状况以及塑造未来解决方案的作用力——进行了考察。您将会了解如何建立外包商业案例、如何选择MSP以及合同订立流程的步骤。任仕达Sourceright MSP手册还就实施过程、如何实现计划稳定性、治理所扮演的角色、在哪里以及如何对扩展计划范围进行了说明。

MSP 定义



弹性劳动力

组织内的非永久性员工，包括临时雇员、合同工/咨询顾问以及按工作说明书 (SOW) 提供服务的员工。



独立合同工 (IC)

独立合同工，是指在或不在公司现场工作的、基于合同而不是以雇员身份为公司提供服务的自雇人士。



弹性人才管理 (MSP)

弹性人才管理计划（亦指弹性人才管理服务提供商），是一种外包解决方案，由服务提供商对客户弹性劳动力的管理及行政事务进行监督。



主供应商 Master Vendor

主供应商，是管理客户弹性劳动力计划、被客户作为采购首选的供应商；它也可将请购要求分派给其他供应商。



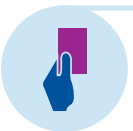
招聘流程外包 (RPO)

招聘流程外包，是一种外包解决方案，旨在补充或履行雇主的永久招聘职能。



薪资代付

弹性劳动力由一家组织招聘，并为其工作，但名义雇主却是薪资代付服务提供商的一种安排。



工作说明书 (SOW)

SOW顾问基于签订的合同提供合同所规定的服务。



管理支出 (SUM)

管理支出，是指某一既定时期内（通常为一年）所有弹性人力供应商已开具发票的总额。



供应商中立计划

是一种MSP计划，在该计划下，所有供应商或预先设定的所有供应商群体被赋予均等的履行请购单的机会。



供应商管理系统 (VMS)

供应商管理系统，是一种基于云的技术平台，通过该平台可对弹性劳动力服务进行采购及跟踪。

第一章

MSP 概览

通过提出五个问题，判断您的弹性人才需求是否已经超出了公司能有效管理的水平

- 1: 弹性人才管理工作是否正变得越来越复杂?
- 2: 与过去相比，您现在是否使用了更多的灵活劳动力?
- 3: 监管制度的变化是否令您更加关切劳动力做法的合规问题?
- 4: 对于整个组织的弹性劳动力支出，您是否有一个清晰的视角?
- 5: 当业务负责人需要弹性员工时，您是否能在给定的时间范围内及时提供?



对于许多组织而言，对弹性劳动力使用的增加也让管理工作的复杂度与日俱增。企业不仅倚重于传统用工方式，也转而使用SOW以及自由职业的合同工，以实现业务敏捷性。但是，有效管理多种类型的员工，要求具备更多资源和专长，而这正是许多组织所缺乏的。那么，答案在哪里？

弹性人才管理 (MSP)，是目前市场上增长最快的外包人才获取解决方案之一。作为优化弹性劳动力管理的一种综合方法，MSP能帮助雇主提升流程效率，加强人才供应链有效性，控制成本，获取更好的人才渠道。同时，MSP解决方案通过运用供应商管理系统和其他报告分析技术，还可提供支出透明度，帮助确保用工的合规性。

全球科技巨擘对MSP服务感到非常满意

作为一家全球领先的软件及硬件技术专业公司，该公司的使命是持续开展创新，为各国企业客户创造价值。这一宏伟目标，将这家高度敏捷的科技公司置于充满挑战的境地：如何对数量庞大的弹性劳动力保持清晰洞察和有效管理，同时又确保其能力，以迅速响应市场，在竞争中立于不败。这正是该公司决定在美国率先采用弹性人才管理 (MSP) 外包服务背后的推动力量。

为了更好地实现成本效益、合规做法以及流程透明度，该公司于2008年指定任仕达Sourceright作为其北美的MSP计划合作伙伴。计划自推出后，已在全球进行推广，并收获了极高的参与度。[了解更多](#)。

80%
对MSP计划感到
满意或非常满意

运作方式

AMSP通常覆盖组织所有或部分弹性劳动力计划的整个生命周期，包括供应链管理、员工入职、工时记录与开票结算、合同终止及离职。这种综合方法使服务提供商和客户能有效监控弹性劳动力的方方面面。在MSP计划下，服务提供商：

- 对客户的弹性劳动力计划进行评估
- 识别改善区域
- 建立和强化 workflow
- 实施技术，培训用户
- 梳理并优化供应链
- 与供应商谈判折扣价格
- 针对人力规划提供分析洞见
- 提供计划的日常行政和运营管理
- 推动持续的流程及业务改善

MSP采购企业通过运用凝结了服务提供商多年经验的最佳实践，能迅速构建能力，实施一致且透明的人才获取流程。流程的强化，也有助于雇主控制风险，确保按所有适用法规合法经营。例如，MSP能帮助确保灵活工作人员在实际符合雇员资质的情况下，不被错误归类为合同工。

雇佣状态的确定，若不加管理，可能导致政府罚款和欠缴税款。

模式

MSP典型的弹性人才管理计划可分为三类：主供应商、供应商中立以及混合模式。每一种模式都能为客户带来独特效益。

在供应商中立模式下，所有供应商在填补岗位空缺方面拥有均等机会。

在主供应商模式下，主供应商享有填补岗位空缺的优先权，但如果不能在限定的时间范围内完成，则必须把机会释放给其他供应商。

在混合模式下，上述两种元素兼而有之。

MSP 资金提供

MSP计划的一个明显好处在于其成本优势。通常，MSP和VMS服务提供商会向客户收取一定的管理费，但也有部分计划是由供应商以交易费的形式进行支付。MSP通常在计划实施期间制定费率表，以确保供应商不会将费用转嫁给客户。光是交易费本身，可能已经能抵消管理费，但是客户也可选择支付部分或全部费用。

您如何确保MSP计划为贵组织持续创造价值？请下载白皮书“关于MSP的思考：助您推动成本质量影响的七个问题”，以了解如何：

- 将现有主供应商关系和MSP相整合
- 通过支付条款加强人才质量
- 使贵组织对弹性劳动力更具吸引力

评估MSP对组织价值的三个小贴士



了解贵组织弹性劳动力使用情况如何发展变化以及对劳动力合规有什么影响。



识别公司内能推动弹性劳动力计划产生更大影响的动因。



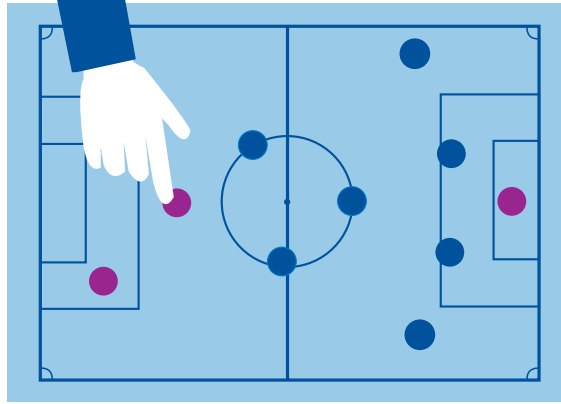
确定内部对计划的投资是否可持续，是否能实现期待的成本节余和流程改善。

第二章

MSP 的商业效益

将弹性劳动力计划与现有最佳实践进行比较时需提出的五个问题

- 1: 与行业标杆相比，您的弹性劳动力支出情况如何？
- 2: 您是否能轻松跟踪组织所有员工的情况？
- 3: 是否所有招聘经理都能遵循依据各项法规设计的招聘流程及规范？
- 4: 贵组织排名前10位的供应商绩效如何？
- 5: 临时工工作年限是在增加还是减少？



雇主在管理弹性劳动力方面面临重重挑战，不能有效克服这些挑战，便可能对业务造成掣肘。关键考量包括成本控制、计划透明度、合规、人才获取途径和供应链管理。

对于克服相关挑战感到束手无策的组织，可借力于MSP服务提供商的一流实践和精深专长，从而专注于核心业务活动，在尽可能短的时间内获得最佳人才。在本章中，我们对MSP解决方案能为贵组织带来哪些商业效益进行了概括。

控制弹性劳动力成本的三种有效方式

您的供应商基础是否不受控制？

您可对供应商基础进行评估，减少等级，从而获得采购杠杆。过于臃肿的供应商基础可能会妨碍组织的敏捷性。

您是否了解贵组织为人才支付了多少成本？

根据行业标杆对费率进行综合评估，能帮助您更好地控制成本。

您是否能有效地谈判折扣？

基于招聘量、年资、加班及其他标准进行折扣谈判，可获得成本节余，但要审慎，不可要求过多，否则将面临影响供应商关系、损失人才质量的风险。

成本有效性

考虑MSP外包服务最重要的原因之一，就是减少硬性成本、捕捉软性节余的潜力。MSP可通过多种方式为新项目创造成本效益，通常以供应链为切入点，以建立降本基线，确保计划合规性。MSP通过开展支出分析，促使供应商降低价格——尽可能理顺供应链——能迅速实现5-15%的节余。

其他节余可通过年资折扣、加班管理及缩减、计划外支出捕捉来实现。当您还在使用SOW咨询顾问等替代性工作安排时，MSP能帮助您以更加具有成本效益的方式为项目配备高技能人才。

例如，您可直接利用专业人士，而不是雇佣咨询公司，后者的价格可能高于前者数倍。

计划可见度

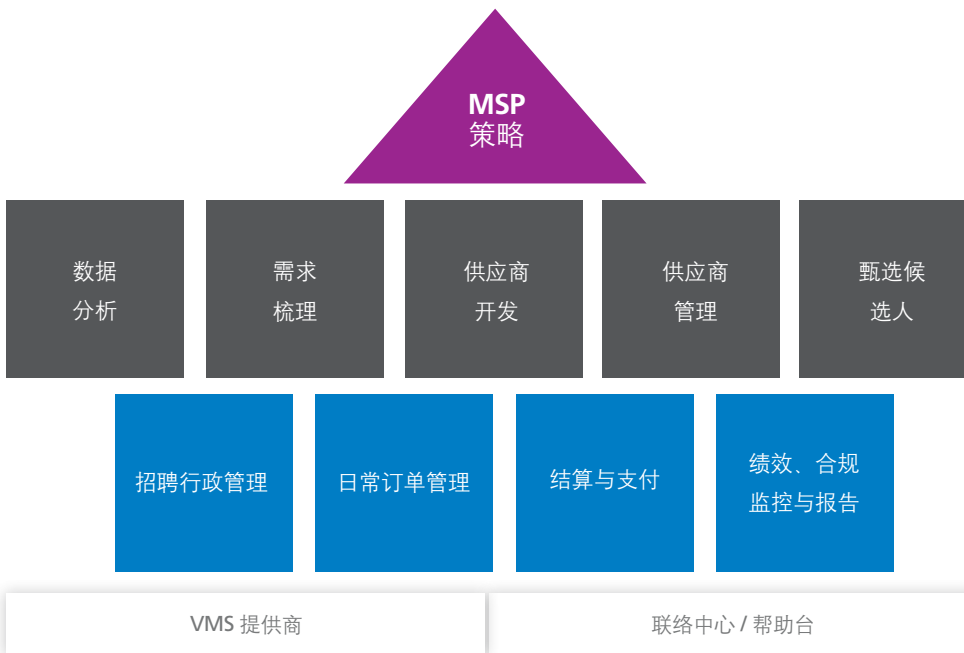
管理弹性劳动力最具挑战性的一个方面，是在整个企业建立支出透明度。招聘经理在人才招聘方面的自行其是，常常令企业感到困扰。分散化方法不仅成本昂贵，而且有风险，同时还给绩效考核带来难度。

您的招聘经理支出了多少费用？支付了哪些成本？他们部门的人员流失率是多少，他们引入了哪些人才？他们如何跟踪SOW里程碑？这些是您应当能轻松作答的一部分重要问题，但是在现有流程下，您可能受困其中。

合规与风险控制

增加流程透明度，能为您带来哪些效益？一个明显的好

MSP 解决方案关键要素



借由管理人员的支持，推动治理和持续改善

专属实地资源，减轻招聘经理的负担要求

供应商管理、计划运作以及商业情报领域的专家

资料来源：Everest Group Research，弹性人才管理服务提供商（MSP）——把握变革风向

处，就是能带来改善监管和计划合规方面的洞见。MSP采购企业依赖服务提供商来保障各方面工作合规。他们所寻求的，通常是有助于将计划扩展至新业务和新市场的专长，有关全球各地地方法规的洞见，以及能确保员工依据商业政策开展工作的培训。

随着替代性工作安排的增多，您是否考虑过贵组织的风险也在累积？有效管理这部分员工的一个最重要的要求，是要正确划分其雇佣状态；这方面做得不好，可能会带来罚款和欠缴税款。

MSP为合规工作提供支持的其他示例，还包括监督税务管理问题、确保员工隐私和数据保护，以及对供应商和员工进行审查，确保其不再限制名单内。此外，MSP还能帮助客户应对本地监管要求，这些要求可能错综复杂、林林总总。

获取优质人才

随着人才稀缺性的增加，人才获取途径也成为使用MSP服务的一大关键动机。由于与MSP合作的供应商群体比企业自身所能获得的供应商规模要大，因此，MSP所管理的弹性劳动力计划往往能在更短的时间内提供素质更高的人才。

如何确保获取优质人才？例如，任仕达Sourceright每天与全球数千家供应商合作，输送合格人才。除了卓越的供应链管理之外，部分MSP还通过旗下招聘机构直接网罗人才。这样做能进一步增加节余，缩短职位填补时间，确保更高的人才质量，提升保留率。

关于打造品牌以吸引最佳弹性员工的五大迷思

针对正式员工的雇主品牌策略，不可能普遍适用于弹性员工。在制定策略时，请避免使用以下一般性假设：



员工热爱我们的公司，所以合同工和弹性员工也会如此。



精心措辞的讯息，比真实的沟通更加有效。



雇主品牌的商业价值不适用于合同工和弹性员工。



吸引人才，是我们的弹性劳动力供应商该干的活儿。



我们要做的事情太多了，这项工作我们可以等到明年再说。

了解更多关于弹性人才品牌五大迷思的信息，请[下载](#)我们最新发布的白皮书。

供应链效率

您的供应链无法跟上您的人才需求？现在，MSP几乎参与到客户弹性人才供应链管理的方方面面——从开发、审核供应商，到谈判条款、价格，再到确保计划、监管合规，乃至付款跟踪、审计和报告。

尽管最显著的MSP成本节余通常都发生在第一年，但世界一流的供应链管理技巧能帮助雇主在未来数年实现增量节余和成本规避。通过梳理和不断优化，MSP还能在实现更高成本效益的同时，帮助客户与供应商建立更加深厚的关系。

随着计划日臻成熟，MSP还将在供应链管理方面发挥更加广泛的作用。除降本之外，新一代效益将集中体现在能影响业务结果的人才质量和经营要素上。

人才品牌专长

您的雇主品牌是否不仅能吸引优秀的正式员工，也能吸引优秀的临时员工？雇主品牌建设，是广受市场追捧的一个增值服务领域。为什么您应当关注雇主品牌建设？在过去，雇主品牌建设被严格限定为一种吸引永久性员工人才的活动，但是，随着更多的雇主和员工倾向于选择灵活性用工安排，争夺顶尖弹性人才的竞争也逐渐升温，因此特别针对这部分员工而设计的价值定位也同样重要。

组织的弹性员工品牌至关重要，因为在当今竞争激烈的市场环境下，它能带来质量、速度、成本方面的诸多优势。MSP在雇主品牌最佳实践方面具备丰富经验，能助您制定和实施聚焦贵司灵活劳动力需求的雇主品牌战略。

数据维护与管理

您是否为弹性员工数据的管理和维护而感到头痛？数据维护十分关键，因为组织只能通过现时的准确信息才能真正对弹性员工计划的绩效进行分析。如果客户对计划的这个方面投入过少资源，那么就可能造成管理者对弹性劳动力的重要发展视而不见。在许多新计划中，MSP会首先解决数据维护问题，因为这些问题会影响计划运作的其他方面。

MSP能就企业弹性劳动力流程提出真知灼见，洞悉掩盖弹性

劳动力支出及实践的差距。更重要的是，MSP能推动商业情报收集和管理的一致性，为更知情、更有效地制定日常及战略决策提供支持。MSP的技术专长和经验，使它能恰如其分地为雇主提供合适的整改行动建议。

贵组织是否能及时应对突如其来的需求或所需技能的变化？这种能力，要求具备稳健有力的策略和解决方案视角，以减少风险及成本、加强透明度、确保合规性、推动形成敏捷而灵活的劳动力队伍。请下载由任仕达Sourceright发布的“弹性劳动力外包是否值得尝试”白皮书，以获得建立MSP商业案例及流程图的相关洞见。

优化MSP商业价值的三个小贴士

- 1 找出实施弹性劳动力计划的关键差距，在解决方案设计阶段进行优先排序。
- 2 尽早利用分析制定长期计划。
- 3 与服务提供商密切合作，控制灵活人力使用方面的风险。

计划的灵活性与可扩展性

当市场环境出现始料未及的变化，您是否能利用灵活劳动力做出快速应对？由于招聘量或劳动力计划复杂性的增加，您可能不具备合适的内部资源，以做出快速有效的应对。具备管理所有类型员工的领域专长，需要对流程、市场和法律保持敏锐洞察，而这些可能正是您所缺乏的。因此，您必须寻求更多资源、承担更大风险，或者，寻求采用外包人才解决方案。

MSP采购企业，尤其是有多国或全球布局的采购企业，在一个市场推出计划时，往往也希望能将其成功扩展至其他市场。像任仕达Sourceright这样拥有全球网络的MSP，能将客户某一国家计划的相同的流程力度、供应链管理和创新复制并应用到另一个国家。计划的灵活性，是确保契合度的必备元素。

MSP可轻松根据客户需求进行扩展。响应季节性需求、内生式增长或新并购交易的能力，也是采购企业能通过外包项目获得的关键益处。MSP通常具备深厚实力，能在各种条件下快速应对意料之外的客户需求。

供应商管理趋势

是什么推动着供应商管理的最佳实践？供应商作为真正的合作伙伴提供服务的协同方式，对于推动绩效至关重要。部分关键考量包括：

- **协作式客户评估。** 供应商与客户及MSP服务提供商密切合作，确保获取最佳人才。
- **绩效管理。** 弹性劳动力采购企业越来越希望通过数据来帮助其了解供应商绩效如何、在多大程度上有效地满足了他们的需求。
- **管理门户。** 这些门户能促进各方沟通及流程，从而加强雇主的业务结果。

MSP的发展演变： 您能期待什么

1.0+

第1-2年

降本

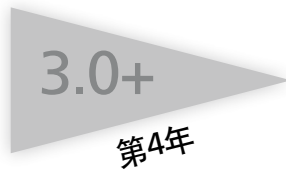
供应商小组，包括协商一致的条款
(基本)支出分析 降本
基线制定
小组合规率~80%
供应商在基线基础上的增加节余
供应商在基线基础上的成本节余

运营

基于岗位类型的 (基本)
订单需求管理
供应商关键业绩指标 (KPI) 管理
候选人短名单 / 选择
候选人入职 / 离职
定期沟通计划

技术

采购到支付管理
结算与支付
(基本) 仪表盘
供应商绩效报告
(基本) 需求管理



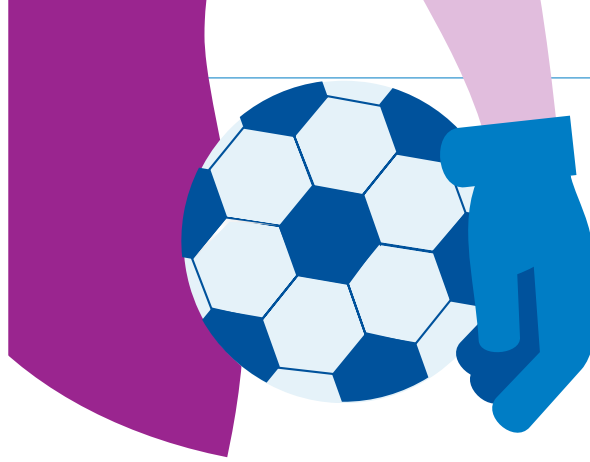
<p>供应商小组，包括协商一致的条款</p> <p>支出分析</p> <p>降本基线制定</p> <p>小组合规率 ~85-95%</p> <p>获取应付账款 (AP) 数据，以解决流失问题</p> <p>供应商在基线基础上的增加节余</p> <p>供应商在基线基础上的成本节余</p> <p>年资折扣</p> <p>加班管理 / 缩减</p> <p>节余预测</p>	<p>供应商小组，包括协商一致的条款</p> <p>详细的支出分析及预测</p> <p>降本基线市场评估</p> <p>小组合规率 ~95%</p> <p>所有支出类别AP数据的获取</p> <p>供应商在基线基础上的增加节余</p> <p>供应商在基线基础上的成本节余</p> <p>年资折扣</p> <p>加班管理 / 缩减</p> <p>节余预测</p> <p>按岗位制定目标价格</p> <p>各岗位支付价格节余与目标价格之比</p>
<p>基于岗位类型的 (基本) 订单需求</p> <p>供应商关键业绩指标 (KPI) 管理</p> <p>候选者短名单 / 选择</p> <p>候选者入职 / 离职</p> <p>定期沟通计划</p> <p>直接采购</p> <p>需求梳理</p> <p>SOW 管理 (时间及材料)</p>	<p>基于岗位类型的订单需求管理 based on role family</p> <p>供应商关键业绩指标(KPI)管理</p> <p>候选者短名单 / 选择</p> <p>候选者入职 / 离职</p> <p>定期沟通计划</p> <p>直接采购</p> <p>需求梳理</p> <p>SOW 管理(实践、材料及交付成果)</p> <p>影响正式工招聘政策</p>
<p>采购到支付管理</p> <p>结算与支付</p> <p>(基本) 仪表盘</p> <p>供应商绩效报告</p> <p>按绩效进行需求管理</p>	<p>采购到支付管理</p> <p>结算与支付</p> <p>实时仪表盘及预测</p> <p>供应商绩效报告</p> <p>按绩效进行需求管理</p> <p>人才集中共享，为正式员工提供支持</p> <p>员工绩效管理</p>

第三章

建立外包商业案例

考虑MSP是否有助于解决流程差距时应提出的五个问题

- 1: 贵组织内部管理弹性劳动力的总成本是多少?
- 2: 您是否达到了所有利益相关方的要求?
- 3: 您是否比MSP服务提供商拥有更多流程专长?
- 4: 您是否有能力推动计划的创新和持续改善?
- 5: 如果外包是合适的解决方案, 那么您如何才能获得整个企业的支持?



无论组织决定采用外包还是由内部管理弹性劳动力, 对现有做法进行考量、针对每种方法建立期望的未来状态和商业案例都十分重要。考虑采取以下步骤:

- 定义招聘范围
- 确定支出
- 评估招聘流程
- 开展优势、劣势、机会和威胁 (SWOT) 分析

这项工作能帮助您定义明确的计划目标, 并为实现目标而设定子目标和绩效指标。如果这方面不加以明确, 那么路线图和成功的决心就无从谈起, 所以, 建立商业案例绝对是极为关键的。

以上四个步骤, 每一步都必需投入内部资源, 需要弹性人才获取流程所涉及的全体人员的参与, 包括企业最高管理层、业务负责人、招聘经理、采购和人力资源。当这项工作结束时, 内部利益相关者应该能制定目标、确定需要的资源、识别可能影响手头工作的困难和障碍。

下一步是考虑管理弹性劳动力计划的选项:

- 内包
- 聘用一家经纪公司
- 综合实施MSP

哪一个才是合适的选项, 取决于贵组织的目标、招聘量、资源可用性以及公司内部专长水平。



资源密集的内包方式

许多大型组织与公司内部招聘机构合作，后者为组织提供量身定制的蓝领临时工解决方案。这种解决方案可能适用于所有外部招聘，包括专业人士级别的人才。在招聘量足够大、对少数岗位有持续需求的情况下，内部解决方案不失为合适的选择。

然而，内包解决方案要求具备广泛的资源和专长。企业需要投入必要的员工，对计划的所有方面进行有效管理，确保通过流程推动持续改善，为业务提供充分支持。建立内包团队需要假以时日，其成本效益可能最终低于外包服务。

经纪服务：一种半路解决方案

采用这种方法，所有合同都与中介机构签署。由中介机构监督合同的终止、结算支付，确保符合适用的法律法规。招聘经理继续利用自己的供应商网络，但合同的订立由经纪公司管理。倾向于采用分散流程时，使用经纪公司可能是一个不错的解决方案。然而，经纪公司在管理弹性劳动力方面扮演的角色十分有限，因而无法提供外包人才解决方案所带来的好处。

通过MSP服务实现价值优化

AMSP服务提供商负责提供端到端解决方案。对于招聘流程复杂、重视透明度及合规的组织来讲，MSP模式是一种出色解决方案。主要优势在于，整个招聘流程都掌握在专业管理弹性人才的服务提供商手中。服务提供商洞悉市场，对劳动力价格与法规有着深入理解，同时拥有工具和资源，能建立完全透明的流程。选择MSP，是打造重要商业合作伙伴关系的一项战略决策，这种合作伙伴关系的发展历时数年。因此，选择最合适的服务供应商是一项慎之又慎的决策。

决定哪一种外包方式最适合贵组织时，不仅要考虑目前计划的目标，还要考虑未来需求，因为今日不为增长而筹谋，明日就可能在发展道路面临难关。例如，内包解决方案对于目前的弹性人力招聘量而言可能是有效的，但是当招聘量上升或下降时又会发生什么呢？您是否能进行相应的扩展？您是否能对分析工具等流程和技术进行投入，与时俱进，采用最新的市场最佳实践？

同时，提高弹性劳动力计划的支出透明度或流程效率，要求采用全方位的管理方法，而经纪服务无法提供您所追求的效益。最后，如果不理顺供应链——只选择那些能一贯输送具有成本效益的优质人才的供应商——就意味着无法实现成本优化。

取得支持

倡导使用外包解决方案时，高管支持很关键。要赢得支持，应从建立商业案例着手。展示商业案例后，应当向所有利益相关者明确沟通MSP的价值定位。

建立外包商业案例的三个小贴士



不但识别内包解决方案的硬性成本，还要找出软性成本以及错失的机会成本。



向所有利益相关方频繁、有效地沟通外包解决方案的未来状态。



务必取得高管长期支持。

高管支持，需要最高决策者介入遴选及实施过程。他们必须在关键里程碑扮演一定的角色，不论这种角色是就内部项目小组的组建提供意见，还是介入服务提供商的选择，审批合同，支持变革管理，抑或是签字批准技术投资。

确保坚定的高管支持的关键，在于参与度。计划负责人应当保持持续沟通，寻求赞助人的反馈，使他们随时了解相关的得失成败。他们的介入，能为MSP的推出和运作提供关键性的业务指导。

技术考量

有经验的MSP对于任何主要的VMS平台都始终具备深度知识和丰富经验。某些计划需要MSP与客户合作共同选择最合适的技术，而另一些计划则会沿用客户的传统平台。MSP计划依靠技术来实现大部分的服务自动化，并提供弹性劳动力数据，所以选择合适的技术非常重要。

尽管MSP在VMS平台领域知识广博，但是由于数据来源方面的挑战以及技术壁垒，MSP提供高级市场情报的能力有时比较有限。然而，随着计划和市场不断变得更加成熟，技术

供应商正开发出更加强大的产品、更加一体化的平台和更加简化的报告系统。他们的努力，将为采购企业提供有关弹性劳动力支出和预测性情报的升级视角，为有效进行人力规划提供充分信息。

单凭技术，是无法满足组织的整体分析需求的。MSP在将技术应用于实际问题方面扮演着重要角色。他们了解技术如何发挥作用、如何与客户的基础设施相配合，它的潜在价值在哪里，以及如何将数据转化为真正的业务洞见和战略建议。

在亚洲，成本节余、就业转化是 MSP 成功的关键

2013年，一家领先的全球财务服务公司寻求在亚洲实施端到端MSP，第一阶段从香港、新加坡和印度开始。该组织要求服务提供商具备广阔的区域布局，能为其管理非IT弹性劳动力、降低成本、在整个区域内实施一致的标准化流程和政策——这一区域是该组织在全球增长最快的市场。这家财富500强公司看重任仕达Sourceright在弹性劳动力管理领域的全球和地区资源及专长，与任仕达Sourceright签署了独家合同。该解决方案带来了显著降本，提高了临时工到正式工的转化率，缩短了职位填补时间。

[了解更多。](#)

5%

MSP 实施后，初步节省弹性劳动力支出达

遴选服务提供商

有效的MSP与企业弹性劳动力的运转密切整合。因此，选择的服务提供商必须具备与客户需求相统一的文化、基础设施和业务布局，同时，提供定制化解决方案的能力也是一项必备条件。这些要素都会在成功的计划中得到体现。同样关键的，是MSP与组织共同成长的能力，因为计划往往持续多年，而且后续将会进行范围扩展——包括地域和员工类型的扩展。

您向未来服务提供商提出的问题，必须有助于克服贵司所面临的挑战。服务提供商是否了解您所面临的特定挑战的性质和范围？服务提供商如何解决其他客户经历的类似问题？除了解决问题之外，它将如何为贵组织带来创新？

事先解决这些问题，有助于避免在计划推出之后才痛苦地

后知后觉。选择MSP绝非一项轻松的任务，但是，确保组织内部达成初步统一，将有助于防止计划推出后产生更大的问题。

为组织选择合适的MSP解决方案是一个重大步骤，而任仕达Sourceright最新推出的“MSP洞见”白皮书系列能助您做出明确而智慧的选择。请下载PDF文件，以了解如何：

- 与合适的利益相关者互动，以赢得组织支持
- 定义和说明外包范围
- 选择适应当前和未来需求的服务提供商

[请点击此处](#)，下载“如何选择最佳的MSP解决方案，为弹性劳动力策略提供支持”。

确定最佳的MSP，需要对其能力和历史业绩进行深入考察。需要考虑的部分关键因素包括：



领域专长 — 该MSP是否充分了解您的业务？



特定行业专长 — 该MSP是否熟悉您所在的特定行业？



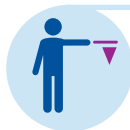
客户组合 — 该MSP是否能提供强有力的、可资参考的客户组合？



深度资源 — 该MSP是否拥有获取最佳人才、实践和技术的途径？



全球布局 — 该MSP是否能进行全球治理，同时能提供本地支持和市场认知？



合规力度 — MSP对于相关市场的监管要求是否有着深刻理解？

第四章

设计和实施合适的解决方案

准备实施MSP计划时需提出的五个问题

- 1: 您是否制定了强有力的变革管理流程?
- 2: 外包给MSP时, 您是否对涉及到的所有利益相关方都有清楚的了解?
- 3: 向整个组织沟通变革的最有效的方式是什么?
- 4: 您的现有流程是否提供了足够的弹性劳动力计划透明度?
- 5: 实施外包计划时, 您是否对需要立刻解决的最迫切的痛点进行了优先排序?



外包决策一旦制定, 艰苦的工作也宣告开始。这段时间将充满挑战, 因为从高管层入手对整个组织施加影响以改变行为, 是一项关键任务。要获得支持, 就必需透彻理解如何才能以最佳方式将MSP的效益传递给招聘经理, 而招聘经理可能未必参与到了计划中。服务提供商和内部利益相关者需要制定战略和战术, 为变革提供支持。重要决策包括:

- 如何制定正确的信息
- 如何优化关联性
- 哪些渠道运作得最好
- 谁是最佳的变革骨干
- 如何确保充分支持

解答这些问题, 是通过符合所有利益相关者利益的、积极一致的信息来赢得整个组织支持的首要步骤。

除了影响条线经理之外, 变革管理还必须涉及供应链。如果不这么做, 可能会引起供应商不满, 进而造成短期人才获取的中断。应当就新流程以及与MSP合作的价值定位, 向供应商提供相关教育。部分供应商可能会对变革有抵触情绪, 因此, 推动他们顺利过渡, 将有助于降低计划采纳的障碍。

甄选执行团队

任何变革管理努力的关键，是要拥有合适的团队成员，由他们来影响和带动组织其他部门。他们在沟通MSP价值、制定计划政策、帮助汇总和验证数据以及管理技术实施方面都将扮演关键角色。团队的重要性不容小觑，因为如果不能动员一批职能和管理负责人，那么计划的推出就很有可能受到阻碍和延误。

内部团队的每一位成员都将扮演重要角色。高管人员将在组织范围内为MSP提供鼎力支持，而项目赞助人则负责政策制定和内部沟通。他们通过展现最高层的支持，来合力推动计划的采纳。其他重要成员，还包括会计、采购、人力资源、招聘经理、项目负责人等职能领域的利益相关者，这些利益相关者将为计划实施提供实际指导。

采购、人力资源、法律、财务、IT、企业沟通、营销等职能经理的支持，对于确保MSP达到预期效果也十分重要。

流程评估

在实施期间，常常会发生一些未可预见的客户政策、流程、供应链和技术等方面的发现，这些发现可能会影响计划推出的日期。MSP必须与客户密切合作，快速发现连组织内部项目负责人都还没意识到的问题。

很多问题往往都与数据汇总和验证有关。劳动力数据，尤其是弹性人才数据，可能会高度分散，各个部门都有一部分零散信息。数据可能散落在各种系统中，需要客户指定专门的内部资源整理并提供给MSP。另一个问题是数据缺乏一致性，需要进一步验证和更新。同时，人力资源或IT等后台流程要求可能并不明显，直到开始推出MSP之后方才显现。

沟通策略与培训

随着计划的推出，管理预期以及与招聘经理沟通十分重要。必须迅速制定有效策略，帮助组织理解MSP计划的优

势、涉及到的流程变化以及对个人用户的影响。制定正确的信息极为重要，但沟通方式也同样重要。需要考虑的问题包括：

- 最佳的沟通方式是自上而下，还是由企业对外发布？
- 应当在何时发布消息，频率如何？
- 最有效的渠道是什么（互联网、电邮、内部简报、团队会议还是以上所有渠道）？

用户培训是变革管理的一个关键部分。MSP可负责客户项目小组的培训，提供各种培训选择方案（网络培训、现场培训），推动更快采纳计划，增加用户满意度。在组织并不强求采用MSP计划的情况下，有效的定期培训方法在推动用户支持方面就显得更加重要。

优化MSP计划实施的三个小贴士



明确定义外包的价值定位，反复沟通，以赢得支持。



确保项目管理负责人专注于项目，不会被其他工作任务分散精力。



不要低估数据卫生的重要性。

开展持续创新， 推动计划的长期价值

计划实施后，计划的稳定是首要工作，但是这并不意味着改善的终止。MSP应当依据商定的路线图，

寻求持续改善流程和结果。持续开展这项工作，对于确保计划价值的最大化十分关键。

打造弹性人才品牌、发展和完善计划以覆盖所有人才类型以及采用预测分析等创新手段，是我们从目前最成熟、最复杂的计划中看到的标志性特征。

除了重大创新，渐进式改善也将继续。计划实施数年后仍有可能实现成本削减和规避，而精简增效的努力永远也不会停止。更大程度的自动化和预测分析工具等新技术的采用依然能实现。

这些提高，将伴随着对客户团队的持续培训，通过培训确保他们能对所有改善加以利用。与此同时，MSP还专注于提升用户体验，以推动计划的采纳、加强关键人才的获取。

计划运作

计划推出后，弹性劳动力计划的某些关键改善几乎能立竿见影地实现。包括降本、流程效率及透明度、自动化。

降本。实现节余的初步努力包括建立：

- 供应商小组，包括协商一致的条款
- 基本费用分析
- 降本基线
- 小组合规
- 供应商在基线基础上的增加节余
- 供应商在基线基础上的成本节余

流程效率和透明度。关键运营强化包括：

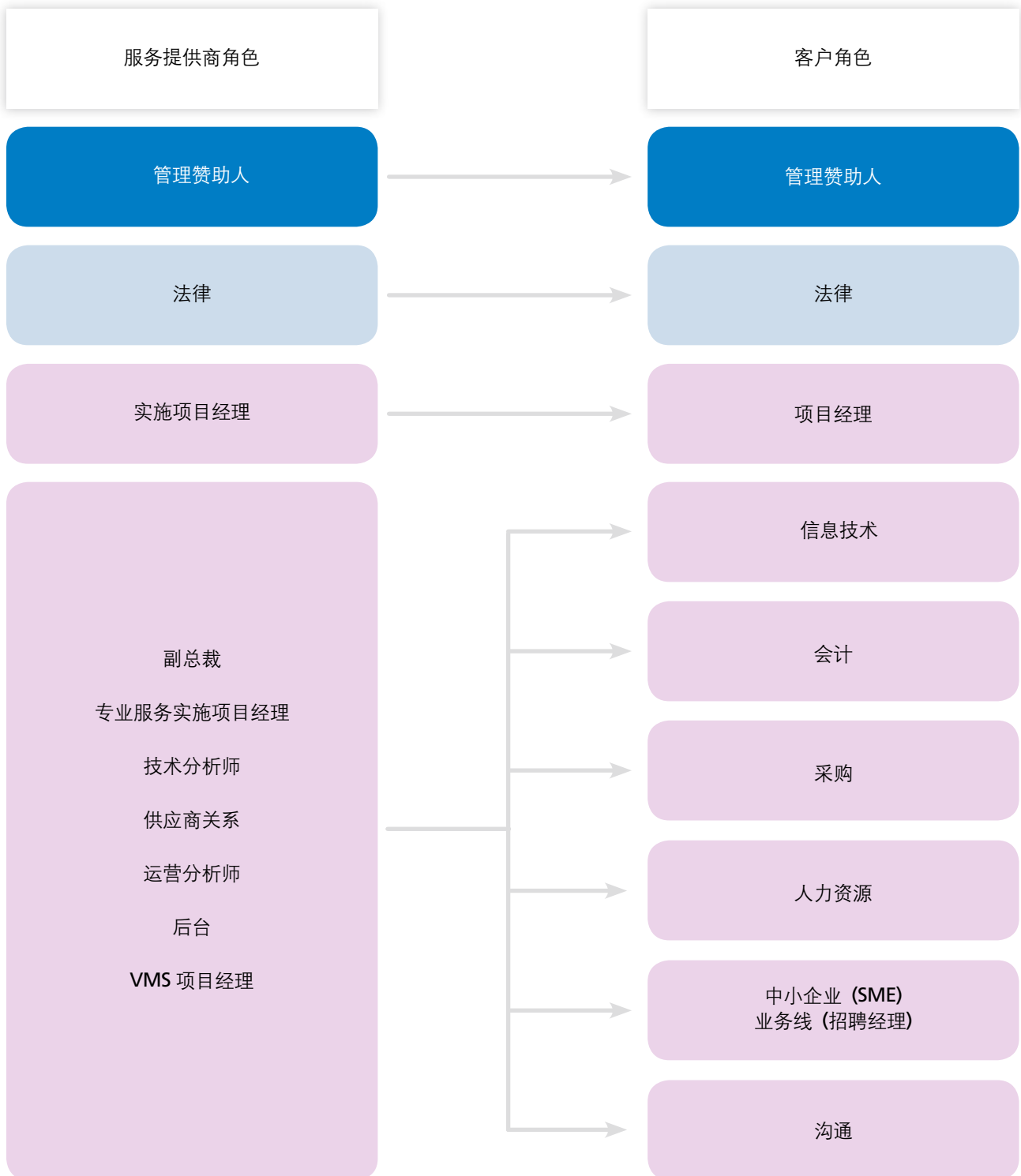
- 基于岗位类型的基本订单需求管理
- 供应商KPI管理
- 候选者短名单 / 选择
- 候选者入职 / 离职
- 定期沟通计划

客户利益相关者的角色与职责

管理赞助人	认同计划，并提供整体支持 参加每季度的业务评估 参加变革管理活动（若适用）
计划的利益相关者	与MSP项目办公室直接合作 评估计划仪表板和报告指标 培训以及与MSP项目办公室进行沟通 审核计划仪表板和汇报指标 参加每季度的业务评估 审核、处理发票
信息系统	参加VMS更新（通常每季度一次）
采购	评估项目仪表板和报告指标 参加每季度的业务评估
企业沟通	合同管理 协助沟通计划变更情况

凝聚MSP计划内、外部利益相关者的共识

关键利益相关者能适当达成共识，将有助于确保计划的有效沟通，获得合作双方的支持。



随着弹性劳动力的增长， 对MSP的采用不断到加强

尽管北美等市场已出现成熟迹象，MSP市场仍持续以两位数增长。由于雇主越来越多地利用灵活性人才，在新计划和现有扩展计划的推动下，市场保持强劲。您是否了解：

MBO Partners的研究表明，到2020年，2名美国劳动者中就有1名会成为独立工作者或花费部分时间以自雇专业人士身份工作。

根据法国IPAG高等商学院欧洲社会法教授Patricia Leighton的研究，自2004年以来，欧盟劳动力市场上独立专业人士的数量已上升至890万，增幅达到45%。

根据Everest Group的调查，绝大多数MSP交易(近80%)的管理支出在5000万美元以下，只有15%超过了3亿美元。

参与Staffing Industry Analysts 2014年调查的大型企业中，有58%采用了MSP。也有报道称，从2012年到2013年，MSP管理的全球支出增长了19%。

这些数字体现了灵活劳动力的兴起，MSP服务也随之遍地开花。同时，也体现了不断加强的、通过外包解决方案支持人才需求的信心。

技术与自动化。通过以下方式实现工作任务自动化：

- 采购到支付管理
- 结算与支付
- 基本仪表板
- 供应商绩效报告
- 需求管理

监控与分析

为了确保MSP取得预期成果，严谨的绩效监控及考核十分重要。如何监控、考核哪些指标，应事先确定，通常计划实施三个月后即可提供数据。将服务水平协议与结果进行对照比较可从中获得洞见，了解什么行得通、什么行不通。

初步报告可能侧重于基础指标，仅提供计划的粗略进展，但随着计划日臻成熟，采购企业可期待MSP就各种问题提供更多深层次信息和商业 / 市场情报。在整个过程中，对技术的额外投入，能赋予报告系统更多能力。仪表板升级功能以及挖掘更多有意义的信息的能力，可加强业务洞见，推动更有效的劳动力管理和规划。

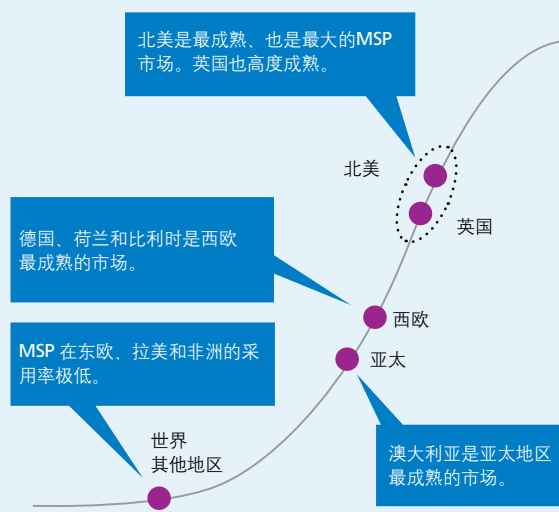
治理与上报

没有合适的治理和上报流程，创新和改善就是空中楼阁。客户利益相关者应与MSP项目办公室直接合作，在以下活动中发挥作用：

- 培训与沟通
- 审核、处理发票
- 评估仪表板和报告指标
- 参加每季度的业务评估
- 建立业务改善流程

治理模式必须厘清计划涉及的每一个人的角色——无论内部，还是外部。该模式通过定义汇报线、指定决策者、建立上报机制，可建立明确的监督和管控流程。它还会向计划的利益相关者提供必要的反馈，以确定实际做法是否符合治理框架、哪些方面需要进行变更。

MSP 市场成熟度：地区纵览



管理弹性人才的整体方法，是优化贵司支出、减少风险、加强合规性、保障优质人才获取的有效方式。综合性的MSP计划，能帮助雇主实现充分的计划透明度，掌握加入和离开组织的每一个人的情况，对整个员工生命周期保持控制，同时评估流程和供应商有效性。

MSP通过对所有工作安排进行部署，确保最佳实践在组织上下得到统一落实。不论是监控工作说明书的阶段性的成

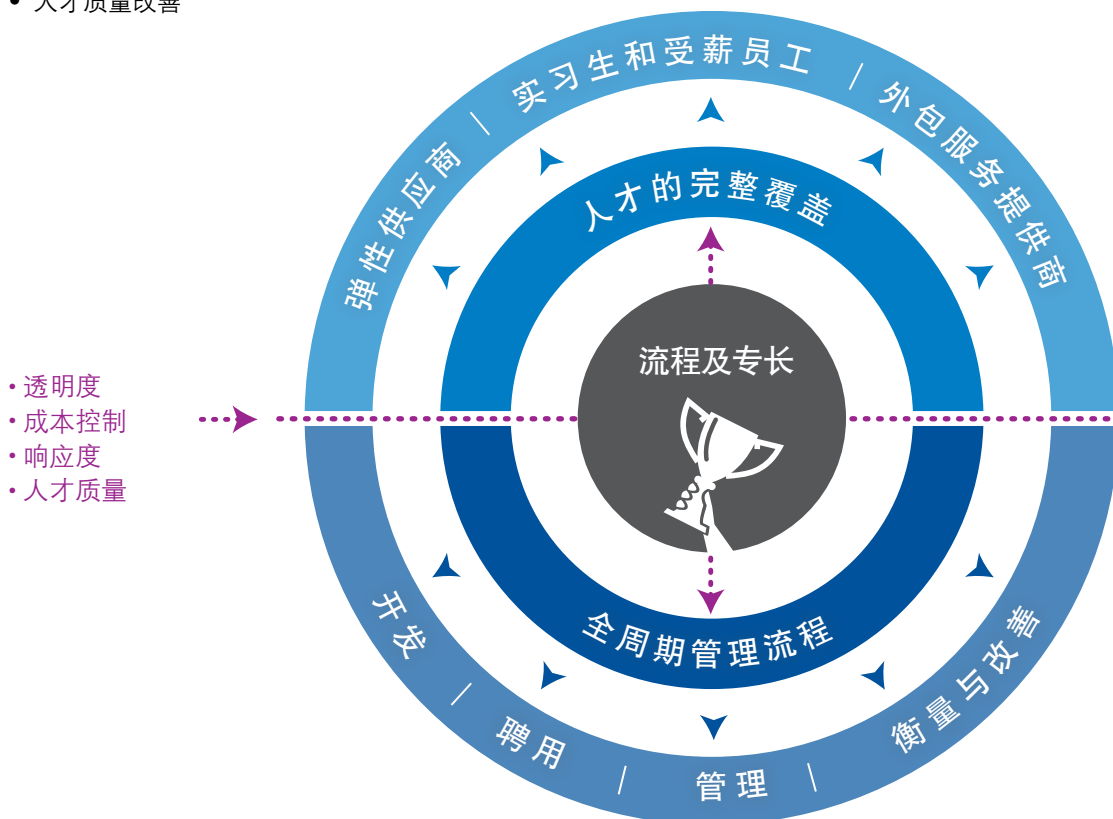
果，确保独立合同工遵循法规要求，还是解决受薪员工骤增的问题，MSP解决方案令开发、聘用、管理和分析更加严谨。弹性劳动力计划因此能受益于更快的人才招聘速度、更有效的人才获取途径。

MSP 服务提供: 全面而系统的人才方法

MSP 为组织的弹性劳动力提供全方位支持。从接触供应链，到跟踪工作说明书阶段性成果，再到管理独立合同工、实习生和受薪员工，MSP解决方案能提供有关临时劳动力支出的完整视角。同时，端对端服务为招聘经理提供了必需的工具，以便最有效地开发、聘用、管理和衡量资源。

采用这种综合方法，意味着计划的参与者可实现实施MSP的全面优势，包括：

- 支出透明度
- 成本控制加强
- 更快响应业务需求
- 人才质量改善



资料来源: SIA2014年VMS及MSP供应商竞争格局报告

第五章

如何扩展计划

通过五个问题确定MSP计划的后续步骤

- 1: 您的现有弹性劳动力计划是否覆盖了贵司所有或大部分临时劳动力?
- 2: MSP范围以外的工作安排是否变得越来越难以控制?
- 3: 强制性MSP方法是否适合于贵组织?
- 4: 某些痛点促使您采用了MSP外包, 组织其他部门是否也有同样的痛点?
- 5: 怎样利用MSP供应商的增值服务为组织创造新的效益?



成功的MSP计划几乎总是会以某种方式进行扩展：服务范围，地理布局，工作安排，或业务条线。一旦计划体现出价值，最初的项目就会从某种概念证明转变为一种有效的商业工具。

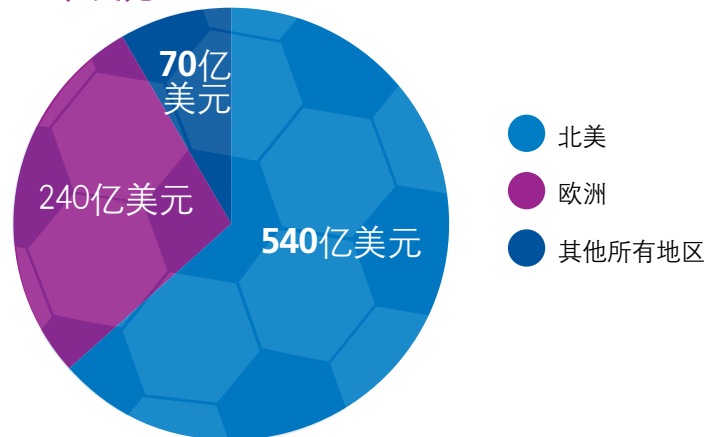
根据任仕达Sourceright的经验，在一个市场或业务领域成功推出的计划，通常会促使企业先行者寻求将同样的成功复制到整个组织中，这能推动企业以更具成本效益、更一致和更透明的方式运营。不过，当扩展涉及到不同的利益相关者群体时，必需要获得他们的支持。另外，

将同样的计划复制到不同区域，通常需要再次获得不同利益相关者的认同。

在个别情形下，项目扩展可能无法实现。局限性可能包括服务提供商的胜任能力、某些市场的法律限制，或者是经济可行性（招聘量较小）。然而，倘若这些障碍都不存在，那么采购企业将同样的流程力度和专长拓展到整个组织中，才是符合逻辑的做法。

2013年MSP市场管理支出：

850亿美元



资料来源: Staffing Industry Analysts 2014 年 VMS 及 MSP 供应商竞争格局报告

不断拓宽的服务范围

对于第一代MSP，采购企业往往只是寻求解决某些痛点，但随后便意识到可通过该计划实现整个组织流程的改善。例如，成功推出后可加入工资发放服务，或者独立合同工合规服务。

更加广阔的地理触角

MSP采购企业不断寻求将计划扩展至新的市场。他们通常希望在所有地区建立更加一致的弹性劳动力计划。这需要合规以及风险控制方面的支持。降本虽然是一个重要因素，但是不同的市场情况可能存在差异。据Staffing Industry Analysts (SIA)分析，这种地域扩展，也是MSP计划的规模不断增长的原因之一。2013年，管理支出在3亿美元以上的计划数量从上年的24个增加到了40个。

新的工作安排

不断增长的、将SOW劳动力纳入MSP计划的意向，显示雇主正采用更加全面而系统的方法来管理人才。在过去，SOW咨询顾问大多受招聘经理监督，整个组织内各有各的做法。现在，由MSP介入SOW的部分生命周期，但通常不是整个流程。

对MSP增长起到推动作用的其他劳动力类型，还包括临时(gig)工作人员。据SIA分析，这部分人员占有MSP支出的9%，这个数字仍在持续增长，因为

员工和雇主都越来越倾向于采用灵活工作安排，以便实现业务敏捷度、获得工作满足感。

增加业务条线

在同一个采购组织内，某些业务线可能没有被囊括在最初的MSP项目中。随着计划不断成熟并行有效，这些业务线可能会选择在后期加入。这种扩展，往往是颠覆性最小的，因为它无需对服务范围做大幅改变，也不必在新的市场内构建实施能力。然而，这却是一种另辟蹊径的、为客户组织引入一致而有效的管理实践的方式。

综合人才解决方案

当达到最成熟的水平，MSP计划将与招聘流程外包(RPO)解决方案融为一体，提供综合人才解决方案。这种一体化方法，将包括弹性员工和正式员工在内的所有人才需求相统一，从而为组织创造卓越价值。业务负责人可获取他们所需要的、最合适的人才资源，以推动增长。

综合人才解决方案，意味着由一家合作伙伴来管理贵司的所有人才获取活动：人力规划、供应链管理、雇主品牌建设、招聘、人才评估与鉴别、招聘流程、报告和入职。这将造就连续一致的高度个性化计划，根据贵司文化、所在行业、地域布局而量身定制。

成功扩展MSP计划的三个小贴士



在尝试扩展之前，请确认您的计划已经保持稳定，最初的外包目标已经达成。



切勿将计划简单复制到不同的业务部门或地域；要考虑他们的独特需求和要求。



与您的服务提供商合作，共同决定何时以及如何最有效地扩展MSP项目范围。

利用MSP来管理日益复杂的弹性劳动力，是在保持成本效益的同时贯彻世界一流实践的最佳方式之一。当今的顶尖服务提供商可提供卓越流程、供应链管理、风险控制及合规、技术以及对地方市场的认知，帮助雇主获得更大的透明度和更好的人才获取途径。

如今，弹性人才在实现企业目标方面发挥着更大的作用，组织也不再依靠临时性方法来管理这类员工。

SOW人才融入弹性劳动力计划，独立合同工增加，人才获取负责人希望拥有全局性视角，他们需要最大限度降低风险、提高合规率，所有这一切，都推动着MSP市场不断增长。除了这些基础动因之外，雇主品牌建设和预测分析等创新手段也促进了最佳劳动力结果的实现。

随着MSP市场继续走向成熟，随着采购企业变得更加经验老道，这些计划对于业务绩效的影响将会愈加明显。MSP可确保业务负责人在人才需求发生时，以风险最低、成本有效的方式获取人才，从而提供必要的资源，以推动增长、对利润形成积极影响。

任仕达Sourceright致力于通过卓越的MSP计划创造更大的价值

任仕达Sourceright是一家领先的MSP服务提供商，每年的管理支出超过80亿美元。汇聚2,000余名主题专家，服务遍及70多个国家，为财富1000强中的大部分公司所采用。我们的服务包括：

- 绩效、合规监控与报告
- 弹性人才品牌建设
- 结算与支付
- 甄选候选人
- 订单管理
- 供应链管理
- 技术实施
- 供应商开发
- 招聘行政管理
- 需求梳理
- 分析

任仕达Sourceright凭借最佳实践和创新，帮助客户推动流程效率、风险合规、成本削减与规避以及人力规划方面的持续改善。任仕达Sourceright将如何帮助贵司提升弹性人才实践的绩效？[了解更多MSP解决方案](#)的相关信息，以及我们如何帮助客户利用世界一流人才实现卓越的业务成果。