

日本优秀人力资源企业管理案例研究

冯育虹

虽然日本市场就业环境和政策环境与我国 存在一定差异，但是作为人力资源发展较为充分的紧邻，在理论研究和人力资源技术领域起步较早，很多地方值得现阶段中国人力资源行业的同行们借鉴。

2014年10月16日，日本最大的招聘企业 Recruit Holdings 在东京证券交易所公开上市。Recruit Holdings 首次公开发行（IPO）规模为20亿美元，按照11月4日的收盘价，Recruit 市值1300亿人民币，超过中国的房地产老大万科（市值1000亿）和物流老大顺丰（估值300亿）的总和。

作为世界五大人力资源公司之一，Recruit 2013年营收高达1.2万亿日元（约合109.6亿美元），税前利润率高达15.2%，实现营业利润大于世界排名前三公司营业利润的总和，而 Recruit 最大的竞争对手瑞典德科集团（Adecco）税前利润率仅约5%。

同样是人力资源企业，Recruit 为什么能够实现如此出色的盈利？

我们先说说 Recruit 的业务结构以及发展历程。

Recruit 的业务包含三个板块：人才信息（HR Media）、市场信息（Marketing Media）以及人才外包（Staffing），三块业务的比重是22%、27%和51%，贡献的利润分别是36%、47%和17%。其中，人才信息和市场信息构成了 Recruit 利润的主要来源。

作为一家以人才评鉴技术闻名的企业，Recruit 的商业模式由负责为求职者个人咨询的 Career Adviser（CA）和担任招聘企业的招聘咨询的 Recruit Adviser（RA）两大部分组成。正是这样一种特殊的模式，使得 Recruit Holdings 可以有效汇总分析招聘供需双方的信息，并通过互联网技术手段进行匹配，为最合适的公司提供合适的人。

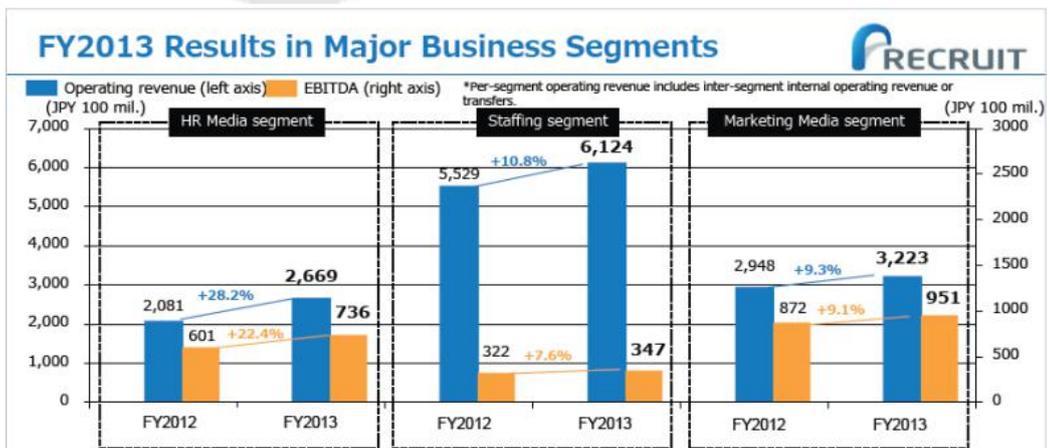


在匹配的过程中，recruit 所收集的大量的求职者信息，又可以转换为消费市场信息，提供给不同的企业和机构做消费决策分析。

所以说，Recruit 能够取得这样的高市值，在于掌握了求职者（消费者）的精准信息，而这些信息的原点从大学生的教育求职开始。回顾历史，Recruit 走上这条道路，也是由其 1960 年成立的时候就是一个针对大学生的新闻广告媒体所决定的。

在 Recruit 的招股说明书里面，Recruit 向投资者描述了他的理想，即在 2020 年成为人力资源领域的第一，在 2030 年成为营销和人力资源领域的第一。

Recruit 的商业模式的本质是打通了人力资源和市场营销，打通了求职者和消费者直接的关联性问题，并将二者一体化，相互协调，共同发展。这其中，也可以理解为人才招聘服务是基础；市场营销服务是延伸，是最大化信息的价值。



如 Recruit 公告的年报所示，人才招聘服务的年增长率是 28.2%，市场营销服务增长率是 9.3%。人才招聘服务的快速增长是 Recruit 持续发展的核心动力。这也代表了人力资源行业的潜力。

取得这样傲人的成绩，总结起来有几个关键因素：

1、数据精准：数据是一切分析应用的基础，Recruit 以测量技术和人岗匹配获取精准数据。

2、客户粘性：按照招聘的交付结果收费，无交付不收费，从而提高客户粘性。

3、数据挖掘：对于同一群体，是否能够深度挖掘信息并变现，在同样成本下能够获取更高的价值。

4、规模效益：Recruit 保持着对于日本市场的绝对垄断。

在中国，从事招聘业务的传统网站有 51Job、智联招聘等第一代的招聘网站，也有基于社交或者平台的猎聘、猎上、拉勾这样的新兴网站，还有以匹配技术为导向的测聘网、内推网等等。

从现在的结果来看，51Job 和智联都已排在前列，主要是规模够大，时间较久。新兴的招聘平台主要都在技术手段上进行创新，来提高匹配效率。无论是猎聘，还是拉勾、测聘或者内推，都在进行许多有益的尝试，试图改变现有的市场格局。

谁会是中国的 Recruit？现在谁也不清楚，但可以相信的是，今天这些公司做的每一件事情，都在推动中国人力资源服务行业的专业化和规模化。在不久的将来，中国的人力资源服务行业也一定会诞生一个类似 Recruit 一样的行业巨头，颠覆几十年原有的传统线下业务模式。

日本企业共性的地方是非常专注于特定领域，细分市场，甚至是一家公司只做一件事，把能做的事情做好，并且做到极致。业务在小规模下被验证，继而有机会在某个垂直市场做到数一数二的位置。众所周知的精细化管理，来源于专注执着的业务聚焦。

派遣行业利润一般不超过 3%，而 Recruit 并购派遣企业后，可以做到 3-7%。

提高利润的方法又是什么呢？Recruit 自己的解释是，加强派遣业务的运营管理，将整个组织进行细分，节约每一分不必要的成本，从而达到整体成本的降低。调整组织架构，对每一个组织有严格的措施，细控，以分带总，精细化管理与执行力。

同时，提高对于管理人员的质量要求也非常重要。日本的人力资源行业是重视过程的，他们认为，好的过程会直接促成结果，同时会培养做成功事情的习惯。所以管理人员粗放式的只注重结果并不是精细化管理，放权和只要结果是两种概念。有能力的可以给予放权；无能力的，需要详细精准的设计指导及过程监控，不能一概而论。故管理人员提升是企业整体运行健康的关键，这项工作是一个漫长、需要坚持、并投入较大的工作，但其效果是间接、全面、长久而巨大的。

举几个小例子：

1、岛管理模式 我们在参观 Recruit 的时候，发现他们将员工划分为一个个小团队，用他们自己的话讲，叫“岛管理模式”。每个岛主管理 6-10 个人，按营业（解决方案）、设定（IT 流程）、客户（对外服务）、交付（保险事务）等几部分功能划分，便于管理和发现问题及时纠正。

2、早例会

很多单位都会有例会，但有时候会议冗长繁杂，议题众多，再经过上传下达的信息误读或损失，到每一名员工具体操作的时候，时效性和准确性难以保证。在我们参观的过程中，正赶上一家日本人力资源企业早上 8:30 在开早例会，上百名员工在办公大厅站立着面向会议召集人，时间不长，但主题明确，精神振奋。

从内容来看，一是沟通、传达政策变化；二是灌输积极工作意识；三是安排当日的重点工作。说起来不难，但每日坚持高效的传达与沟通，是保持良好作风，完成工作的好开端。当然，随着企业做大，人员增长，会议的形式也必然是多样的，比如电视会议、办公场所集体会议、小组会议等等。但首要保证的，是高效传达、有效沟通。

3、邮件快递管理

很多人力资源邮件管理，每天交付 1000-1500 份邮件快递，服务公司设置编

号统一摆放，确保下班前信箱清空。这样做的好处是，保证了社保服务的及时性，同时也使邮件收发提高了安全性。

企业之所以存在，必然是解决了某种需求，实现了某种社会价值。以往，我们以熟知劳动政策为评价专业的唯一标准，为客户提供合法、合规的服务，来满足客户的需求。但现在，随着市场环境飞速发展，我们越来越多的发觉，灵活、高效、匹配，对各种人力、财税政策、信息融会贯通的理解与合理应用显得越来越重要。说到政策，突然发现，关于合法用工管理的政策绝不仅仅局限在劳动政策范畴，“营改增”、金税三期、残保金政策、工会法，甚至经济法（股权）和刑法（信息安全）均有涉及。

1、市场与营销结合。从客户角度出发，把公司整体业务介绍分解为各个小业务产品介绍，在业务发展的一段时间内重点主推某种产品，多种形式线上线下推介（媒体、活动）。从公司品牌推广到产品推广，从产品推广到树立产品品牌，重点是宣传与产品营销相结合，有的放矢。

2、行业聚焦。我们往往容易执着于人力资源各方政策资讯，但对于客户的行业理解有限，并没有充分的行业经验积累，怎么能够充分站在客户的角度感同身受的了解对方的痛点，有针对性的提出解决问题的思路？对客户所属行业、业务、用工及发展方向充分了解和理解，才能够融会贯通的使用政策、规定，订制匹配适合的服务方案，通过合理配置资源、加强运营管理，从而提高效率、降低成本。

3、政策应用。人力资源行业受政策、制度、技术等各方面影响严重，首先从业者自己要全面了解影响业务的相关政策、行业动态，才能够方案得当，取得客户信任，有效控制成本，提高毛利水平。正如放在前几年，谁也想不到支付宝等第三方支付系统对传统金融机构支付业务的冲击如此剧烈。符合国家大政方针政策、顺应市场环境变化的大势，对于人力资源企业的发展显得越来越重要。

日本由于人口老龄化问题严重，造成劳动力不足，招聘难度和成本加大。在这种市场环境下，企业不得不比以往任何时候更关注员工的培养。采用了很多文化活动来稳定团队，建立企业文化；还尤其关注提高工作效率，每一个职级都会分配不同的任务，要求非常细致和严格。我们拜访的一家制造业外包公司，常年离职率保持在3-4%左右。

人的成本是服务企业最大的成本，开发人的潜能，通过培训及激励管理、放权管理，让人的能力得到最大发挥。饱满在岗人的工作，去除实际工作中的杂质（无用功）、低效率工作（工作技能低、工作流程繁杂、工作安排不合理、加强工作现场管理），将一般的普通的工作交给能力一般的人员（可采用内部外包模式），充分利用人力资源。

对员工的培养，尽管每个企业采用的方式不同，但还是有很多值得参考的地方。

1、建立创新制度，鼓励内部创新。

创新能够增加业务不枯竭、不落伍，可以壮大原有业务或是丰富业务种类，同时，能够让员工感受到被关注、被鼓励，企业的导向清晰。主要做法包括两方面，一是鼓励创造新的价值，新业务，建立内部创业制度；二是对在本职工作中有突出贡献的奖励。

2、分两步走。

第一阶段，创业阶段，人员属于原有团队和部门，按原有制度分配；第二阶段，运营阶段，创业结果成功的，独立运营成立公司或者吸收到原有体系。确保对于有价值的创新能够实际推广应用，而不是束之高阁。

3、丰富多彩的员工活动

本以为日本企业都是高大上的管理方式，严谨的工作作风，精细的管控模式，但通过了解发觉，在稳定员工方面，也是非常不遗余力的。采用的方式和我们曾经采用的方式是一样的，丰富多彩的员工活动看似和企业管理无直接关系，其实产生的作用是明显的，能够保障团队稳定、增加凝聚力、增强工作主动性、降低人员流失成本。

首先，日本对于信息安全，有明确的法律要求。这方面，中国刑九的出台也明确了国家对于个人信息安全的保护越来越重视与关注。

其次，第三方服务企业会制定各项制度严格要求，把保护客户资料和信息贯彻到实处。企业各项具体措施，如：

- 工作场所安装印刷监控、复印监控，每个角落都装有摄像监视器，保证各流程有存档影像资料；

- 办公期间员工上下楼需要乘坐电梯，不能步行走楼梯，避免资料遗失；

- 客户资料是绝对不准随便带出办公室的，也不准员工之间相互传阅。包括手机在内的私人物品均不能带入工作场所，对外沟通均使用企业账号，工作电脑及电话均保存工作记录；

- 客户信息不得出现在服务企业的任何介绍中，包括电子版和纸版说明；

- 随时接受客户方巡场监督，接待客户或访问者检查、参观时有透明玻璃隔离，矮柜保持一定距离，以防看到电脑屏幕内信息。

可以看出，日本社会对于信息安全的做法是由来已久、深入人心的，对于信用社会的环境建设是我们整个人力资源行业有待提升的。

日本的社保系统比较发达，很早就实现了电子申请，并在2016年开放了API电子申请方式。使得具有开发能力的机构可以申请API接入，与内部的信息系统对接，极大的提升了工作效率和质量。可见，政策的变化对于人力资源从业者影响巨大。

在应用领域，日本的人力资源信息系统大多细分模块，比如招聘系统、人事工资系统、考勤系统、人才管理体系、信息共享系统等，可以生成各种可视化的图表，充分说明了日本企业非常注重数据管理与应用，但仅从软件开发的能力来看与国内大型软件开发企业并无实质差别。总体上感觉日本的互联网在人力资源技术中的发展速度已经放缓，并不像今天的中国随处可见云服务、人工智能、共享服务、移动支付等等技术应用。

但不可忽略的是，人力资源行业所有从业者面临着互联网企业颠覆性的商

业入侵。其实，所有的企业当遇到本行业突破性新技术袭击时均会面临艰苦卓绝的斗争，所有的人都必须进行自我调节，以适应数字技术的威胁和成为数字创新者的需要。市场上的所有创新，不可避免的损害多数公司追求创新带来的额外利润的能力。为创新而创新并不是核心能力，更不是提高竞争力的关键。

互联网这类新兴机构的出现，正在侵入商业的每个部分，打破原有的各种商业关系，重新构造市场，冲击长期以来形成的价格基点，并试图绕开存在已久的中间商。没有任何一家公司的市场地位是不可动摇的。

当一个又一个行业开始向数字化市场转变时，当一家又一家商业巨头开始感受到新型竞争对手的强劲挑战时，我们不得不认真思索：难道真的没有一家公司的市场地位是绝对安全的？难道在新经济中，真的没有什么东西是神圣不可侵犯的？

市场的充分竞争、多样化趋势恐怕是未来的调整，同时也是驱动进步的力量源泉。对于传统人力资源企业，统一品牌，做大做强，通过资本的纽带连接并形成一個高效互动的生态圈，聚合资源，集合发展，集团化发展是一个重要的趋势。

从产业升级的角度，传统人力资源也面临专业外包的挑战。外包业务对人力资源综合能力要求更高。中国人力资源目前面临的挑战，也是日本曾经走过的道路。正视这个趋势，找好切入点，快速聚焦某个领域，在垂直细分的领域形成市场竞争的相对优势，然后通过资本聚合大品牌之下，确保可持续的竞争优势，完成产业升级，是人力资源企业发展的正途。

正如东方慧博成立伊始提出的“让人才感动世界”的企业愿景，我们看到人才驱动产业发展，也需要从人力资源企业自身做起。