

中国人力资源转型调研报告

Report on China HR Transformation

和致 · CoreCapital

北京 · 上海 · 广州 · 深圳 · 西安 · 烟台
400-676-1528

<http://www.corecapitalchina.com>



版权所有，未经授权不得转载

关于调研：

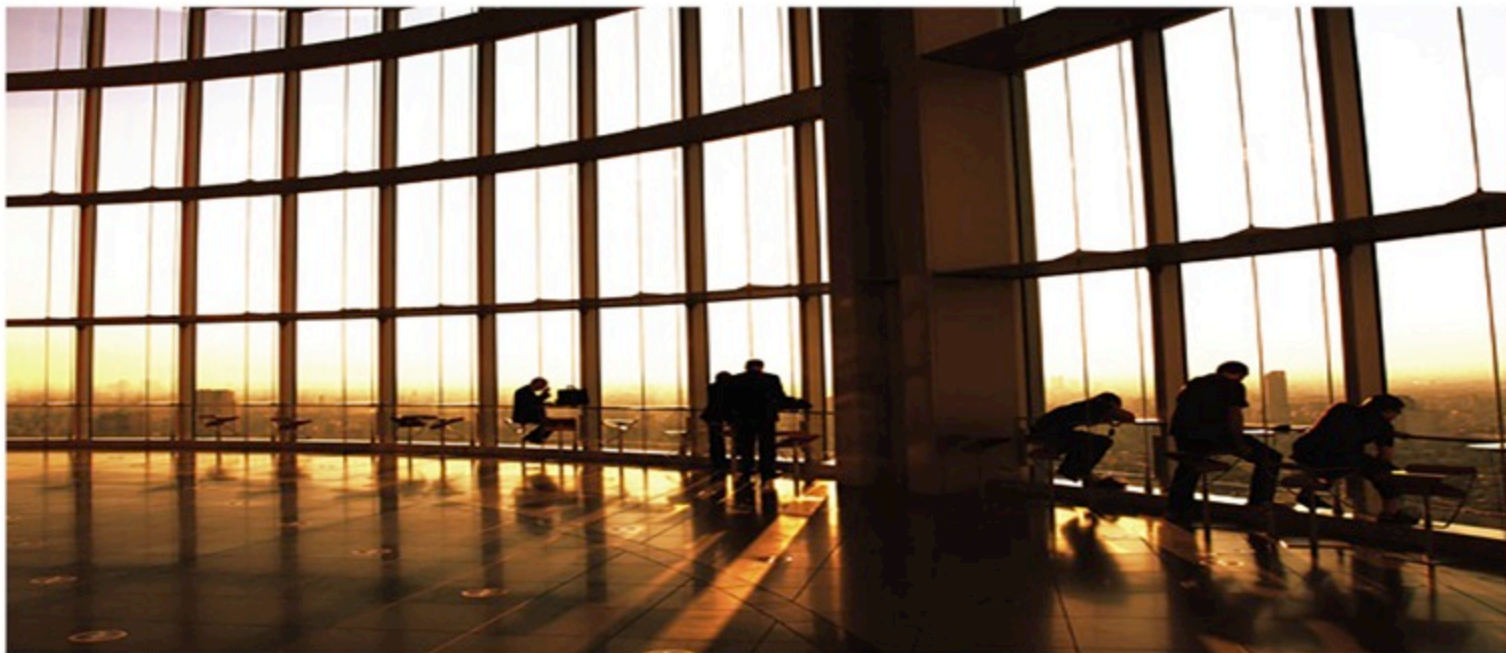
近十年，伴随着市场竞争的加剧以及人才需求的居高不下，企业对人力资源职能运营提出了更高的要求，越来越多的企业的人力资源职能也在重新审视自身的定位与转型策略。毋庸置疑，人力资源职能要与业务部门一同肩负起企业战略达成的重任，成为战略目标达成的不竭的“助推器”。

和致的研究团队基于对中国企业人力资源转型的调研分析，结合所积累的中国人力资源转型项目实践，通过对近十几年的中国企业转型数据对比分析，向您揭示中国企业人力资源转型过程的挑战与机遇、策略与实践。

目 录

2003—2014中国人力资源转型调研报告

- 序
- 转型调研发现
- 人力资源对企业的重要性及战略性
- 人力资源工作时间占比
- 人力资源角色的转变
- 人力资源效能提升
- 人力资源现状分析
- 人力资源服务及交付
- 人力资源转型驱动因素
- 人力资源挑战与机遇
- 人力资源转型案例分析
- 研究方法



序

“人力资源负责人在
任何企业中都应该是第
二号人物。”

——杰克·韦尔奇

新商业模式、互联网、新技术的成功崛起为中国经济的发展提供了活力和方向，传统的人力资源观念与架构不足以帮助企业应对解决在新环境下的挑战，企业人力资源部门转型势在必行。工作的性质与内容需要进行调整优化，以强化对企业整体业务的支撑。

本调研报告将为您呈现中国企业人力资源转型的现状与趋势，有助于您了解您的组织所处的阶段位置。同时，调研分析的结果将为您提供有力的相关决策依据。助您进一步提升组织的人力资源管理效率与水平。

DISCOVERY

转型调研发现

1. 人力资源对企业的重要性及战略性

在当前，有27%的企业表示人力资源已成为企业价值的来源，通过有效的方法和技术为企业提升人力资源管理的效能。近40%的企业人力资源已经上升到核心层，参与到企业战略的讨论中，这是以前所不多见的。中国企业正在走向成熟阶段，管理者开始关注企业内部职能部门价值的新的增长点，在继市场、财务等职能的作用充分发挥后，人力资源将成为企业的下一个创值点。总体来看，人力资源的价值作用尚未得到充分发挥，正处于由运营成本向价值来源的过渡阶段。

人力资本战略地位与企业所处的发展阶段有直接关系，两部分反应的情况一一对应。在传统中国企业的组织架构中人力资源被定义为被动的支持者或执行者的角色，因此在参与企业战略决策的影响力上被淡化。随着人力资本被企业的重视程度不断提升，在企业战略决策中的地位日趋重要。



2. 人力资源工作时间占比

在人力资源工作内容时间所占比例上存在着分配不够科学合理较为“偏科”的现象。事务性工作占比最大为50-60%，其次是服务性工作为20%，在增值部分战略性工作少于10%，人力资源规划工作15%。

这种情况降低了人力资源工作的效能，使大部分时间花费在处理事务性工作上。在人力资源战略和规划上投入的时间精力有限，对企业发挥价值作用上无法取得突出成果，制约了人力资源部门的发展及企业对其资源的投入。

事务性工作为战略部分的具体分解落地并非不重要，合理的优化平衡工作占比是关键。将工作进行规划分类，根据HR人员能力水平来具体分配。

3. 人力资源角色及的转变

DISCOVERY

人力资源对自己的定位正在发生变化，由职能导向向业务导向转变。中国企业人力资源部多以职能划分，每个职能负责政策制定、推广、操作，即做裁判又做运动员。当业务部门提出需求，人力资源部往往从职能角度考虑，所提供的解决方案不能有效的为业务部门提供支持。

从“事务重心”到“战略重心”的转型。是减少投入到程序性、事务性工作的时间与资源，但是有很多人在这里有一个误区，以为这些工作在向“战略重心”转变的过程中不做了。但事实上不是不做了，而且要做得更好，只是在这方面的资源、时间和精力投入比较少。通过将人力资源事务性工作集中化、系统化、自动化，使人力资源管理工作的重心从行政事务性工作向以或略为导向的人力资本管理转移。

通过知识转移、人力资源队伍结构性调整优化培养起一支现代化人力资源管理队伍，使人力资源管理有人员有能力、更有精力为公司决策提供必要的或战略支撑。这种转变是非常有价值，标志着一个新管理模式的到来。



4. 人力资源效能提升

传统的人力资源工作模式，无法适应现代企业要求。面对外部竞争压力以及内部不断增长的需求，使得人力资源部门必须寻求运营模式的创新和突破。

通过管理手段和方法，成立人力资源共享服务中心，规范化人力资源的流程与操作规程，通过规模经济降低成本，使人力资源工作更有序化。

另一个是通过信息技术把人力资源工作流程自动化，数据准确、报表自动统计，从而减轻部门资源的投入。使收集的信息通过整理分析能够为人力资源的战略决策提供依据。

现状分析

Analysis of the Situation

中国企业人力资源转型现状

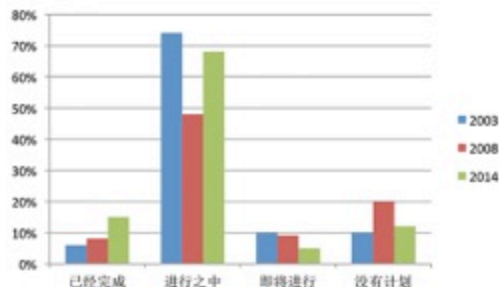


图1

调研发现将10年来中国企业转型的状态进行对比，处在转型中所占比例最多占接受调研企业的60%以上。经济的环境的变化对转型有很大影响，不同时期，不同阶段的转型的重点也会有较大差异。受访企业表示目前的人力资源转型目标是贴近公司业务需求提升人力资源的战略价值，但整个转型的过程缺乏成功的经验作指导。(图1)

人力资源主要职能现状

从人力资源部最主要职能分布看出：

在人力资源的角度对自身都有更高定位和目标，人才管理、人力资本战略在最主要职能排序分别占第一、第二位。说明HR从业者希望在企业中发挥人力资源更多的效能，为企业创造更大的价值。(图2)

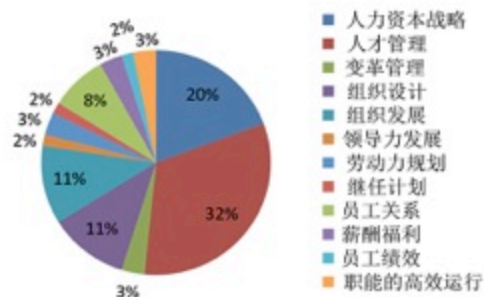


图2

从人力资源部主要职能统计看出：企业认为人力资源的职能对企业和员工产生直接关系及影响主要是员工关系、人才管理、薪酬福利、员工绩效，这些职能通常是被企业的管理者充分认可的，是HR从业者在企业中的主要工作及精力投入。

对于人力资本战略、变革管理、职能运行效率等，体现人力资源高附加值的方面的关注和投入，还存才一定欠缺。(图3)

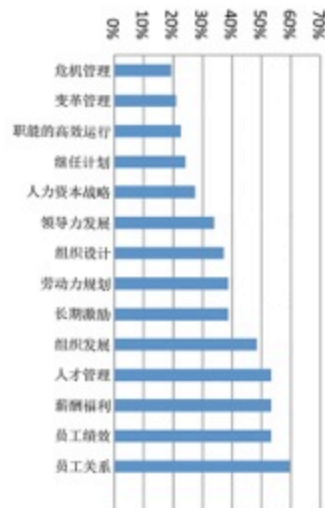


图3

人力资源 工作时间 占比分析

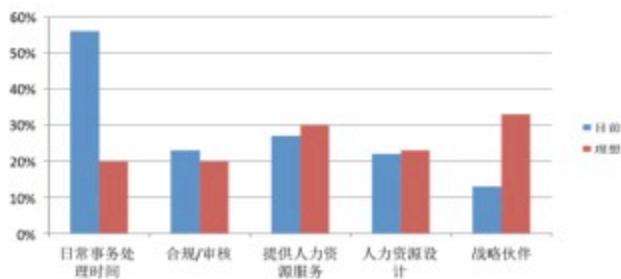


图 4

上述图表呈现当前工作时间分配与理想时间分配的对比。

从目前的工作时间占比来看，日常事务和人力资源服务占比最大，分别是 50.2%、30.8%、战略伙伴 6.3%。调研结果统计的理想时间占比为，提供人力资源服务 40.2%，日常事务 23.5%，战略伙伴 15%。值得一提的是在时间分配上，日常事务下降近 20 个百分点，在战略伙伴和人力资源服务两项时间分配上分别有近 10 个百分点的提高。人力资源从业者的定位是参与公司战略目标的制定和决策，从而发挥作用，为战略目标提供服务。（图 4）



图 5

从上述图表可以看出，现阶段信息技术对人力资源起重要支持作用：首先是人力资源信息技术得到改善，30% 左右的企业提升网络系统的利用价值，如通过信息化手段进行人事事务处理、使用员工自助服务和新的人力资源系统；

其次，人力资源信息系统开发促进人力资源工作开展，有 50% 企业提高了工作效率，40% 左右的企业减少在行政管理上的时间和得到了更好的人力资源服务。

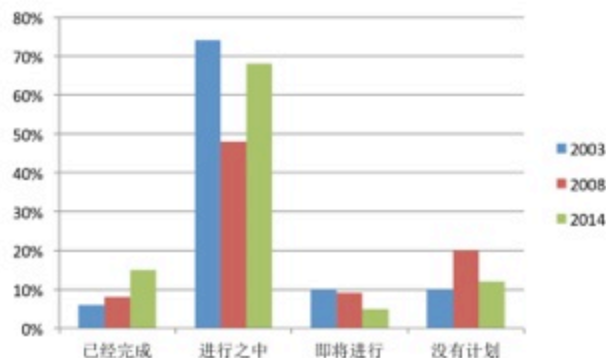
信息技术的发展会大大缩短人力资源工作时间，提高工作效率，随着功能的不断完善对于人力资源帮助还将越来越大，做好信息技术的应用是提升人力资源职能效能所必备的。（图 5）

对人力资源转型的了解

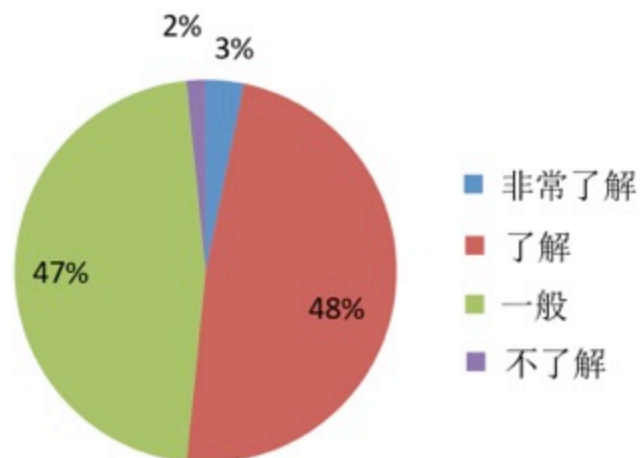
从人力资源转型实施情况看出：

企业对人力资源转型表现出积极态度，并开始尝试实践。国内的企业从初创到日益成熟需要有更适当当前企业情况的人力资源组织，支持企业战略目标的实现过程中显示出人和组织的重要作用，外部环境国内外的经济形式的转变同样在促使企业内部发生转变；

人力资源转型涉及到企业方方面面的因素，完成企业占9%比例较低；在排除内部客观原因外，领导转型的部门或组织需要有一套完善转型理念作指导，以及先进的工具和方法论做支持。以及在转型经验上，需要有成功转型案例可以借鉴。（图表6）



图表6



图表7

从共享服务模式可以看出：

98%企业都对共享服务模式有所了解但程度不深，知道有这样的业务运营模式及共享服务模式的运营方式。共享服务模式对企业的作用价值，适合什么样的企业，国内企业的成功案例。在这些方面对共享服务模式有深入了解企业很少，只占到3%。对具体作为人力资源转型重要组成部分的共享服务处于重要的由认知到具体了解的跨越阶段。（图表7）

Service 人力资源服务及交付 and Delivery

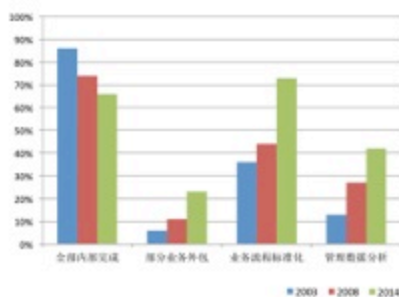


图8

从先进人力资源服务模式特点看出:

45%的企业认为先进人力资源服务模式是以客户为导向,按照业务目标为优先级的组织,44%的企业认为它的服务标准一致,39%的企业认为它可以简化流程和决策且能协同业务。(图8)



交付方式:

人力资源内部完成的业务在逐渐减少,外包所占比重呈逐年增加趋势。人力资源部门在对业务进行划分评估,优先将重复性、事务性的工作外包。

注重分子公司对业务流程进行规范和统一,以提升效率及信息系统的应用效率。

重视对管理数据的分析使用,从过去单一的收集存储正转向有序的整理分类并基于信息技术对其进行分析,为企业的决策提供支持。

即先进的人力资源服务模式是以客户为中心,有流程有标准的规范化组织,人力资源要注意客户的重要性以及工作的便捷性。(图9)

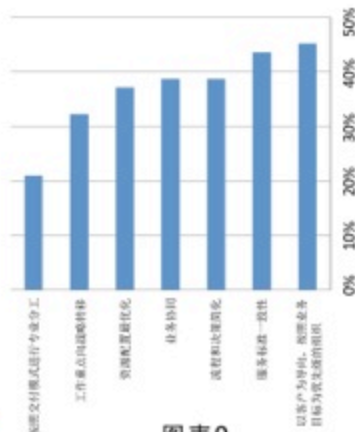
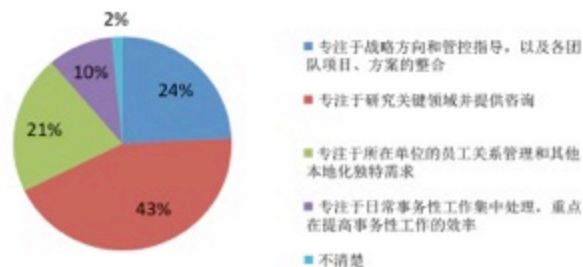
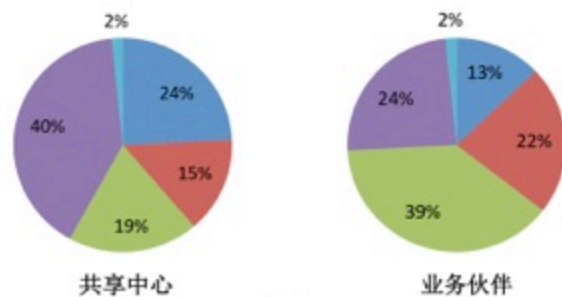


图9

共享服务三个中心的定位

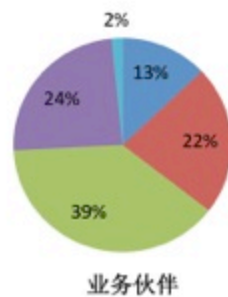


专家中心



共享中心

图10



业务伙伴

从共享服务模式三种角色定位可以看出:

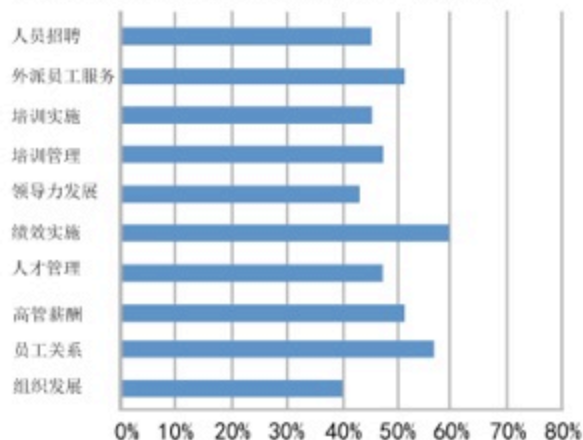
专家中心(43%)主要专注于研究关键领域并提供咨询;业务伙伴(39%)主要专注于所在单位的员工关系管理和其他本地化独特需求;共享中心(40%)专注于日常事务性工作集中处理,重点在提高事务性工作的效率。(图10)

外包策略

从外包策略可以看出具有代表性的策略是：

人员招聘（45%）和外派员工服务（52%）采用外包，培训实施（45%）培训管理（47%）领导力发展（44%）采用内部和外部供货商的合作式外包，绩效实施（60%）人才管理（47%）高管薪酬（52%）采取内包——通过一个分散管理的方式，员工关系（57%）组织发展（40%）采取内包——通过共享服务协议。

对外包的策略是对工作量大事务性强的非核心业务，采取外包的方式交付所占比重较大，比如：招聘、员工福利等；对于保密的、核心的部分则采取内包的方式完成。对外包的方式和作用是可的，出于对信息安全的考虑，在选择上偏保守。（图表11）



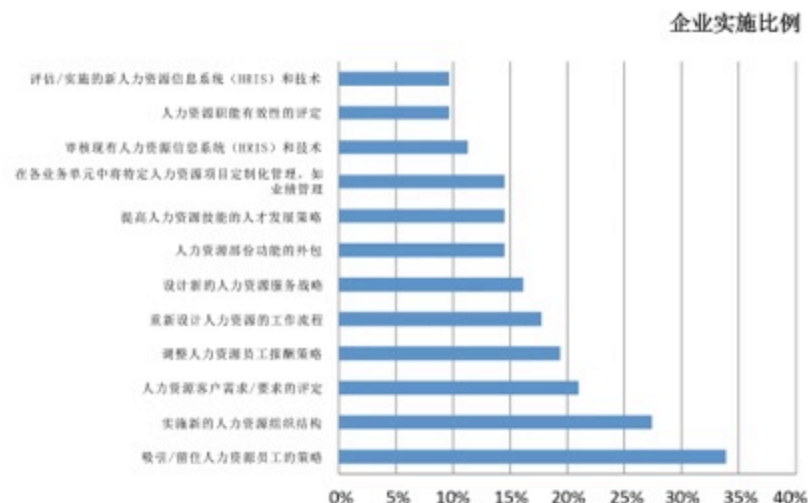
图表11

Delivery

计划开展的人力资源转型活动

从未来十二个月人力资源转型活动看出：

未来人力资源转型活动侧重于对企业有高附加值的非事务性工作上，会扩大人力资源管理影响的范围与企业的战略业务紧密融合，将实现人力资源管理效能最大化。（图表12）



图表12



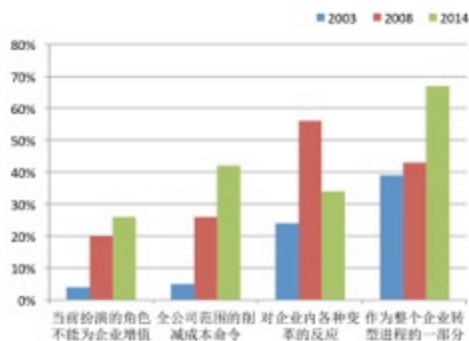
转型驱动因素

Drivers of Transformation

人力资源转型驱动因素

从四个维度阐述人力资源部门转型的驱动因素，分别是当前扮演的角色能否为企业增值、企业的成本的削减、企业内部变革影响、作为企业转型的一部分。

通过时间轴对比，人力资源部门的转型总体上受外部驱动因素的影响最多，所占比重最大；而发自人力资源自身内部转型的驱动因素比重较低。（图表13）



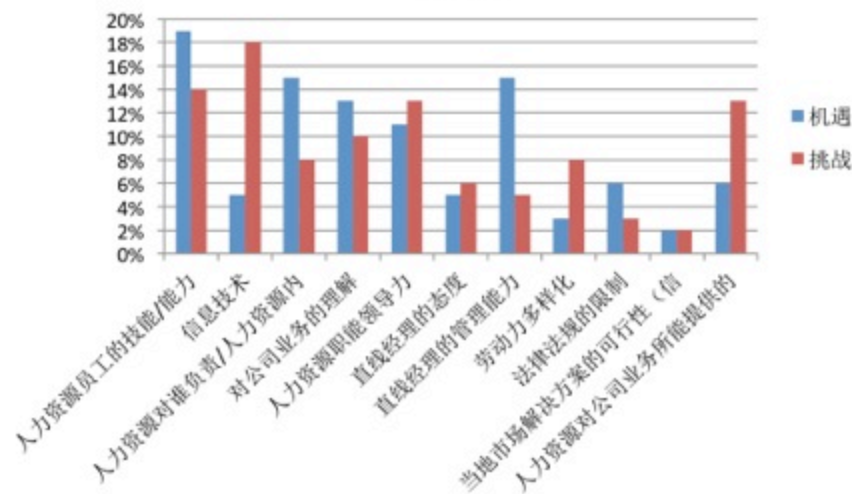
图表13

职能机遇与挑战

在人力资源职能存在的机遇与挑战上，受访者对信息技术、直线经理的管理能力、有更多关注。大数据云服务如何开创人力资源管理新模式，达到成本与效益的平衡。

直线经理是企业决策传递和执行的关键一环，其职业能力将对效果产生直接影响；值得注意的是，对人力资源业务为公司带来的价值关注，是本次调研的新发现，从一个新的视角对人力资源进行考量。（图表14）

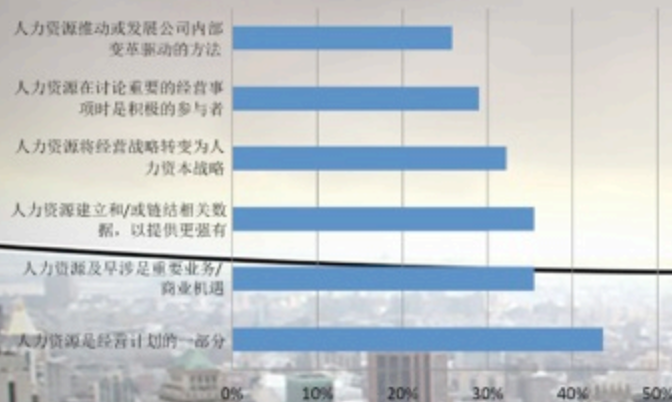
图表14



人力资源职能在公司业务上发挥的作用

从人力资源职能对公司业务的积极作用统计可以看出：

企业业务的发展，其背后的根本是人力资源的发展与开发，任何设备与流程都是不具备思维的。人力资源的发展需要与企业的发展保持一致，融入到企业的决策和运营中。反之，则需要反思通过转变以适应企业发展的节奏。（图表15）

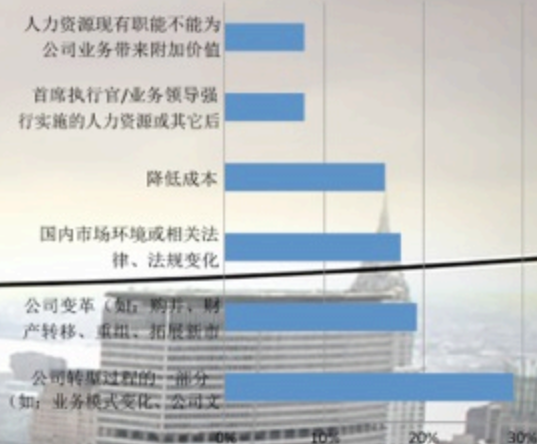


图表15

人力资源转型驱动力

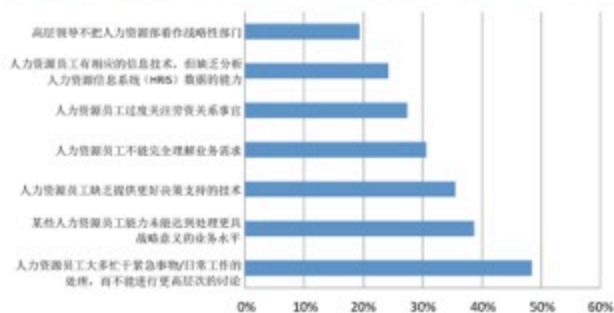
从人力资源转型驱动力因素分析图表可以看出：

相对于企业HR内部，受外界因素影响而带来的转型占很大比重，HR内部缺乏对转型主动性，人力资源转型对企业发展的作用意义不够清晰。除企业转型外没有明显集中的驱动因素，各因素驱动力较为平衡。（图表16）



图表16

人力资源职能不能支持公司战略发展的原因

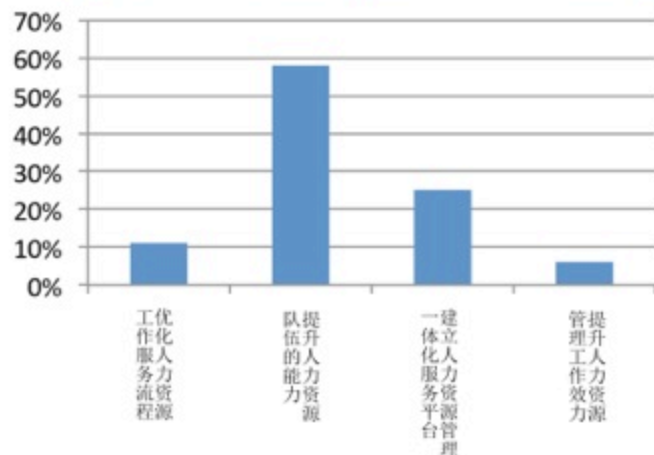


图表 17

从不支持公司发展战略的因素可以看出：

最大的不利因素是人力资源员工由于处理日常或紧急事务无暇能进行更高层次的讨论（48%）；某些人力资源员工能力未能达到处理更具战略意义的业务水平（39%）；人力资源员工缺乏提供更好决策支持的技术（35%）；

参与调研企业表示，人力资源员大部分工作时间和工作内容被事务性工作所占据，甚至会成为救火队员的角色。可能解释为，去除业务能力因素影响，对于企业战略目标具体到人力资源部门的充分理解及对业务的合理规划梳理，都对更有效的支持公司战略发展有重要意义。（图表 17）



图表 18

参与调研企业普遍认为对解决人力资本挑战的最显著的方式为，提升人力资源队伍专业能力。在复杂多变内外部环境下，以灵活的管理策略应对这些变通所带来的挑战显得尤为重要，对人力资源的专业技能提出了更高的要求。（图表 18）

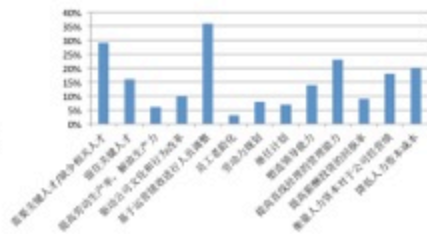
人力资源转型焦点

从公司长期规划对人力资源要求看出：

比较突出的要求是人力资源能有效支撑企业长期发展（34%），其他方面要求度差距不大，提升员工满意度、降低沟通成本以及保障政策的统一与服务标准的一致分别为19%和18%。人力资源考虑如何提升自身价值，有效支撑企业长期发展。（图表19）



图表19



图表20

公司面临人力资本的挑战

从人力资本挑战问题统计看出：

调研显示在所列挑战中绩效管理、缺少关键人才、提高直线经理的管理能力位列前三。

绩效考核管理在任何企业都存在着，表现的形式和方法不同，企业希望能够通过绩效管理来实现目标，如何使绩效落地是摆在每位人力资源面前的问题；企业对关键人才的缺乏与日俱增，关键人才应具备哪些素质，需建立内部筛选机制及外部的人才引入渠道；直线经理的管理能力会影响团队业绩水平，了解直线经理要具备什么样的能力及在哪些能力上欠缺，制定相应的培养计划是解决问题的根本。（图表20）



案例分析

Case Analysis

案例分析1

项目背景：

A企业是中国三大航空公司之一，在全球超过37000名雇员。经营客运航284条，通航国家9个，通航城市145个。连续6年入选世界品牌500强，成为中国民航业唯一一家进入世界品牌500强的企业。

随着企业的不断发展，为应对国际航空业竞争日益激烈局面，和A企业“十二五战略规划”需求，使公司将人力资源转型作为人力资源工作重点。为实现目标，A公司对人力资源管理部门提出了新的要求：
提升人力资源作为公司业务战略伙伴的能力
提升人力资源管理工作效率。
建立人力资源一体化服务平台。

项目方案

通过我们咨询专家深入地
与A企业的沟通，借助具有自主知识产权的人力资源
职能运营扫描器，对A企业
的人力资源运营现状进行详细
分析，我们发现：

战略伙伴和设计体系两
项的时间投入低于外部标杆
人力资源职能没有满足内部
客户的需要，在设计体系与
项目角色上与内部客户期望
存在很大提升空间

就服务的交付模式而言，
当前的人力资源服务交付
模式可通过“共享服务”的模
式进行交付。

项目于2011年启动，着眼于通过帮助
A企业将人力资源事务性工作集中化、系
统化、自动化、使人力资源管理重心从行
政事务性工作转向战略为导向的人力做资
本管理转移。同时通过知识转移为A企业
培养起一支现代化的人力资源管理团队，
使人力资源管理者，有能力更有精力为公
司决策提供非常必要的战略支持。不同于
传统的项目实施，此人力资源转型项目系
统性地考虑A企业的人力资源职能管控架
构、人力资源业务流程、人力资源员工能
力以及人力资源信息技术等，以真正实现
项目成果对业务的影响。



此外，我们先期通过我们和致独有的咨询工具——人力资源运营扫描器，对客户企业的人力资源管理现状进行了诊断和分析，并针对公司最需关注的几个问题进行了详细分析：

1、通过人力资源运营扫描与外部标杆对比我们发现：A企业在战略伙伴和设计体系两项角色的时间投入中低于外部标杆，当前的人力资源工作时间分配结果无法让人力资源队伍专注于帮助业务战略的实现。

2、A企业的人力资源职能整体工作在一定程度上没有满足内部客户的需要，在“设计体系与项目”的角色上与客户的期望之间存在较大的可提升空间。

基于人力资源运营扫描结果和咨询诊断分析，项目组参考了国际上非常成熟的、大型企业集团的人力资源运作模式，为A企业提出的整体解决方案是建立人力资源共享服务模式，实际人力资源战略转型，从根本上解决人力资源现状问题。

3、当前的人力资源时间分配结构中事务性工作比重较大。信息技术的进一步改善可以为A企业带来最高将近1/4的时间成本节约。

4、就服务交付模式而言，当前的人力资源工作有约49%时间的工作可通过“共享服务”的模式来进行交付。通过服务模式转变，最多可以为国航带来约10%的成本节约。

项目内容

通过人力资源共享服务的建立提高人力资源的运营效率，而企业集团的人力资源部门则专注于战略性人力资源管理的实施，使人力资源管理实现战略转型。人力资源共享服务提供了实现事务性管理的规模经济，从而降低运营成本降低。同时，通过流程标准化和服务专业化来提高服务质量和员工满意度。

共享服务模式设计

1. 职责切分

参照最佳实践下人力资源管理标准活动切分标准，结合A企业的人力资源管理需求，项目组共整理人力资源业务活动300余条。对专家中心、业务伙伴中心、共享服务中心等三类组织的业务范围与职责进行了切分。

2. 组织设计

基于A企业战略发展规划和共享模式业务交付要求，项目组对A企业的组织结构进行了重新评估和设计，运用ARPCI将人力资源活动与岗位进行匹配，明确各岗位之间的工作职责，同时参考人力资源运营扫描器提供的数据，对各岗位的业务量进行分析，确定各岗位的人员编制。

3. 业务流程设计

整个业务流程体系设计过程基于最佳实践，结合国航现状，运用流程要素分析对所有人力资源业务进行梳理，并对现有业务流程进行再设计、分级和编码，在此基础上运用流程优化ESIA对未来共享服务模式下的流程进行优化。

4.共享服务模式运行机制设计

(1) 基于共享服务模式下人力资源组织结构图、岗位编制,评估现有岗位任职候选人并给予未来岗位任职建议,设计未来从局部共享到全业务共享的多套过渡方案。设计新组织模式下的岗位任职资格(包括年龄、工作年限、专业、任职资格描述等)。

(2) 编制人力资源工作域在三类组织中的授权以及新模式下人力资源管理各项活动职责匹配矩阵队伍。在组织运营上通过发挥共享服务各中心的功能作用,使A企业逐步实现了人力资源从传统的事务性工作中解脱出来支持到企业战略发展上来,以全面支撑企业“十二五战略规划”。

(3) 提供运营中心客户服务管理方案,包括业务操作规程、流程图、操作活动与步骤说明、输入与输出等,以及运营中心的客户服务问题受理规范和问题库建设思路。

(4) 运营中心员工绩效管理方案的设计,包括不同岗位的考核指标库、绩效管理办法(绩效评估打分操作规范、绩效结果的应用、绩效申诉与面谈办法)等。



在整个设计过程中,我们以成熟套装软件和同行应用最佳实践的人力资源管理系统功能为模板,将业务需求转化为功能需求,基于系统需求调研,经过三轮封闭研讨会、一次高级经理需求专题研讨,逐步完善需求设计成果,形成最终系统功能需求报告。

HR系统需求设计

共享服务模式的成功运行,离不开人力资源信息系统的支持,以及一些提供共享服务的工具类信息平台比如人力资源服务台、客户服务系统等等。

为了确保新的服务模式得以实施落地,基于人力资源管理业务设计成果,对人力资源信息系统进行了整体规划,包括业务蓝图设计、非系统功能需求设计和系统平台规划等,系统性的分析满足业务运行所需的人力资源系统主要功能范围,为后续人力资源信息系统的建设实施奠定了坚实的管理基础。

项目成果

通过历时一年多的咨询工作,帮助A企业有序的构建共享服务中心,逐步将A企业人力资源管理模式从原来的数据分散、管理分散、工作效率不高、服务质量难以管理、业务伙伴能力不足等问题。转变并改善为以信息系统为支撑,把数据、资源、工作流程有效整合高度共享,提高工作效率。确立市场化服务机制,以内部客户为中心提高服务质量,使建立共享后的人力资源组织专注到领导力、组织发展,为企业长远发展提供源源不断的动力。



案例分析 2



项目背景

案例中的公司是一家国内著名的专业调味品制造商，销售网络遍布全国二十多个城市，2010 年实现 10 亿销售额，员工近 3000 人。多年来，他们本着为客户生产和提供最高品质产品的理念，积极鼓励创新性思维，取得了快速健康的发展。随着公司的快速发展，其人力资源管理的理念、方法、手段落后等问题逐渐暴露。人才流失、员工工作积极性降低等问题严重制约了公司的良性、快速发展，人力资源角色需要重新定位与战略目标相匹配。

项目组以人力资源有效性运营模型作为理论框架，从管控模式、基础设施、分包三大方面开展项目调研和设计工作。

人力资源整体管控模式与组织结构现状

1、结构和职责分工

管控不严：公司人力资源各项职能管控主要以政策指导为主，各二级单位独立开展 HR 工作。

职能分散：公司人力资源管理职能分散在多个部门，职能管理不集中。

2、有效的决策机制

决策分散：公司人力资源管理各二级单位分属不同领导管理，人力资源管理决策权相对分散，沟通成本高，效率低。

3、运营理念和基本原则

人力资源理念原则不明确：总部人力资源部对各二级单位 HR 各项工作未有效地开展技术指导工作，各二级单位人力资源管理缺乏统一的 HR 理念与原则作指导。

4、核心管理活动

事务性工作为主：客户公司人力资源整条职能线 80% 的时间在完成各项事务性工作，各二级单位事务性工作更重。

服务交付少有外包：事务性工作中只有跨区域的法定福利服务由外包方提供。

5、绩效监控

绩效管理时效性不足：总部人力资源部对各二级单位的人力资源管理工作的绩效管理主要依赖季度考核，管理缺乏过程性与辅导性。

人力资源业务流程与信息技术的现状

1、业务流程

10项流程需要优化：调研发现主要的34项流程中有10项流程客户认为很重要，但有效性远没有达到客户的期望，需要进行优化完善。人力资源员工尚未充分意识到上述情况。

6项流程已超出客户预期：调研发现有6项流程的有效性已超出了客户的期望，但人力资源员工并未意识到这些流程已做得很好，且不需要再投入更多时间在这些流程的完善上。

2、信息系统

现有系统急需更替：现有人力资源信息系统操作很不方便，不能有效实现人力资源管理的效率目标，需要一套功能更完善的信息系统代替现有系统。

解决方案

通过共享服务模式下各职位编制方案的设计，客户公司人力资源事务性员工总数将下降近20%，同时，将实现人力资源管理重心的调整，即加大了人力资源规划性及咨询性的员工比例，提高了20%，从而实现了在不增员的情况下，逐步实现人力资源职能的战略转型以及员工能力的提升。

实施的共享服务模式

(1) 业务伙伴所占比重由25%增长到30%，有利于对各级单位人力资源管理的统一管控，以及更好的实现人力资本的开发与应用。

(2) 专家小组人员所占比重有了显著的变化，引入了新的专业能力，且通过集中方式解决原先分散的专家类工作，提高了服务交付的质量。

(3) 共享服务中心通过事务类工作的集中处理，显著提高工作效率，而人力资源人员比例下降14%。

基于共享服务中心方案的落实，和致顾问提出了新的人力资源部组织架构细化方案。通过半年的努力，基本完成客户公司人力资源管理共享服务模式的构建工作，并大幅提高客户公司人力资源管理工作对业务经营的支撑能力，扫除支撑盲点。

为了帮助共享服务方案的落地实施，和致建议客户公司人力资源管理条线按以下模式明确总部与工厂、大区间人力资源管理职能定位，如图表21所示：



图表21



基于新职能定位，和致建议客户公司按照一收、二放、三培养的实施思路开展新服务模式的转换工作：

1) 一收：打基础

依托人力资源信息系统建设，基于共享服务模式，将人力资源事务性业务流程重新梳理优化，形成共享服务模式下的高效业务流，大幅降低基层人力资源员工事务性工作压力，为基层人力资源管理由事务类向业务支持类转型创造条件。

(2) 二放：组队伍

基于各专业模块实施前期的业务梳理工作需要，适时将团队中合适的人员转入人力资源专业团队，并适时招聘相应专业人员，组建HR专家团队通过人力资源信息系统各专业模块实施工作的开展，逐步将基层人力资源员工中适合成长为业务伙伴的员工定位成业务伙伴角色，或通过引入合适人员承接专业模块中业务伙伴角色定位，逐步建立业务伙伴队伍。

3) 三培养：建体系

· 在信息系统各专业模块实施过程中与初步运行阶段，由HR专家团队承接相应专业管理方案、管理制度、办法及相关应用工具的制定工作；

· 对各级业务伙伴组织开展各专业条线的管理理念、方法、知识、管理方案、制度、办法与相关管理工具的培训工作，推动各专业管理体系的建立。

客户的评价

在项目结束的时候，客户公司对和致的共享服务方案和实施落地方案都很是认可，给予了很高的评价。HR代表在成果汇报会上表示选择和致作为合作伙伴对公司人力资源管理体系进行了全面改进：

1、人力资源管控模式建议向战略型转变，提高业务单元HR管理的战略支撑度，同时提高总部HR专业服务能力；

2、集中人力资源管理职能到人力资源部，统一管理政策，落实管理职责；

3、建立以条线管理为主，地区管理为辅的HR业务决策机制，建设统一的人力资源管理平台；

4、建议加大人力资源事务性业务中的分包业务所占比重，以提高人力资源部门战略性服务业务所占比重。

本报告所采用的研究方法

调研方法

本次调研共有572家公司参加调研，采用了网络调研、电话调研、焦点小组讨论的方式。根据参与调研公司的多样性，调研报告从不同角度（企业规模、行业、企业性质等），让读者可以更加全面的、多角度的获取所需信息。

数据分析

