

不仅仅是方案，是实践的有效落地

——HY物流人力资源管理提升案例分享

进入 21 世纪以来，物流业的发展开始受到前所未有的关注。作为连接生产与销售的中间环节，物流业在全球经济一体化的带动下持续升温，电子物流更呈现出迅猛发展的势头。在中国，物流行业适应了国家经济结构转变的需求，得到了国家政策的大力支持，巨大的物流市场和开放格局促使许多跨国物流公司加速了在中国的布局，国内物流市场的竞争越来越激烈。伴随着经济环境的复杂化，被业务快速发展所掩盖的企业内部管理的滞后，特别是相对落后的人力资本管理水平也尤为凸显。大力提升物流企业管理水平，提高管理的效能成为物流业可持续发展的关键因素。

作为一家专业的物流服务企业，HY 物流在短期内取得了快速发展，尤其在地区航空物流项目上，逐步完善并形成了口岸出口联合办公、出口监管仓库业务、货运业办公业务，形成了一整套完善的物流服务体系。在企业的业务战略转型过程中，管理问题开始凸显出来，尤其在人力资源管理方面，存在组织管理不规范、薪酬体系不科学、激励机制不完善等突出问题，导致：

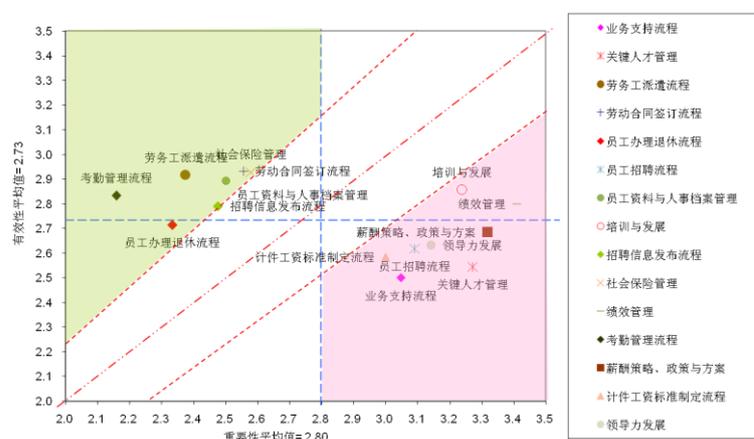
- 人力资源事务性工作繁重，战略规划不明确；
- 部分管理制度无人执行，缺少跟踪体制；
- 职位职责不明，内部管理混乱；
- 薪酬制定比较随意，缺乏内部公平性；
- 绩效考核缺乏标准，不能对员工形成有效的激励作用；
- 没有信息系统支持，手工作业效率低下且出错率高；
-

针对上述一些突出问题，在与 HY 物流人力资源项目组成员进行了充分沟通的前提下，和致公司顾问提出了一套全面的“流程外包+管理咨询+系统应用”的人力资源管理解决方案，保证方案在企业内的有效执行，给企业的管理带来切实的价值。与其它传统的、仅提供咨询方案的人力资源管理咨询

公司相比，和致公司的咨询方案加系统实施的全方位服务确保所有的咨询成果实现有效落地，避免纸上谈兵。和致自主研发的管理咨询工具——CDS 系统平台，汇集了众多行业的人力资源指标与最佳实践，从而使得咨询服务更有效与快捷；通过全球领先的 PeopleSoft 人力资本管理系统，和致将咨询方案在客户端落地，融入企业的日常管理之中。通过持续地推进上述成果，和致将帮助 HY 物流优化现有的人力资源管理结构，提升人力资源管理效率与水平，从而提升公司的运营效率与整体业绩，助力 HY 物流向多元化的物流集团方向发展。

一、业务流程外包奠定人力资源转型基础

在优秀的人力资源部门运作中，HR 不仅要能够准确高效地处理日常事务性工作，为员工提供优质的专业服务，同时还要能够根据公司业务的变化，担当组织转变的重任，协助公司领导制定战略规划并推动实施。和致顾问研究发现，在 HY 物流人力资源部门内部工作的时间和精力分配上存在严重的失衡，大多数 HR 疲于应对日常事务，对于人力资源战略性工作无暇顾及或力不从心，不仅对公司业务的发展造成了影响，同时限制了 HR 自身能力水平的提高，人力资源管理有效性明显不足（参见图 1）。



图一 人力资源有效性诊断

和致顾问认为，要扭转 HY 物流现阶段存在的问题，首先要将 HR 从繁冗的日常行政事务性工作中解放出来，使其有时间与精力投入到业务部门所关注的人力资源实践上。最切实可行的方法就是将这部分事务性、行政性工作外包出去，从而提升人力资源的整体工作效率，并最大程度的节省成本。在与 HY 物流人力资源领导小组充分沟通以后，和致顾问建议一期外包项目集中解决核心人事管理、薪资计发、社保/公积金计算等基本问题，从而在员工基本数据管理、时间数据及个人所得税计算、福利和社保运算、核对及管理事务上，率先将 HY 物流的 HR 解放出来。通过向人力资源部门定期

推送报表，使工作成果一目了然。自助服务是和致公司提供的一项特色服务，员工可通过自助服务维护个人信息，经理可通过自助服务及时准确地查看下属信息。经过一段时间的试用，取得了显著的成果，不仅提高了人力资源部门的工作效率，也减少了员工投诉，凸显了 HR 的工作价值，促进了企业人力资本的效率和能力。

外包的应用，给 HY 物流现有的人力资源服务模式带来了积极的冲击与影响，促进了人力资源部门的转型。在将行政事务性工作外包以后，HY 物流的人力资源工作人员被解放出来，工作内容和性质的转变也对 HR 们提出了更高的要求，并促使他们转向更高业务附加值的人力资源工作，尤其是与人力资源相关的战略规划性的思考工作。为了快速建立与业务相匹配的人力资源管理体系与实践，和致顾问进一步为 HY 企业提供人力资源管理咨询服务，以帮助 HY 物流深入推进人力资源改革。

二、管理咨询推动人力资源部门全面改革

经过对前期对 HY 物流的了解，和致顾问初步确立了六步走的咨询项目进度：

项目调研→组织分析→职位体系建立→职位评估→薪酬体系设计→绩效体系设计

和致顾问首先完成了对 HY 物流员工的敬业度调研，对当前存在的问题进行了有效澄清，同时针对关键驱动因素进行矩阵分析，找到了需要重点改善的领域，同时提出了有效的改善建议(参见图二)。之后，基于对 HY 物流现有人力资源管理薄弱环节理解的基础上，进一步进行组织结构分析与设计，提出了未来三至五年组织设计的相关建议。



图二 敬业度调研成果

在明确了组织结构的基础之上，和致顾问协助 HY 人力资源部门建立了工作域和价值链，并根据工作域体系，梳理确定了部门职责，进一步将职责分配到岗，形成了明确完善的职位说明书，为职位评估工作的进行打下了良好基础。应用职位评估的结果，建立与职位体系相对应的薪酬体系，摒除了

传统的以职务头衔定薪酬的旧有薪酬体系，从而解决了薪酬欠缺内部公平性的问题，将职位贡献与薪酬挂钩，更有利于公司保留重要人才。

薪酬体系和绩效策略的制定对 HY 物流人力资源改革来说至关重要。和致顾问帮助 HY 物流建立以岗位价值为基础的薪酬体系，分析并调整了薪酬的组合，通过对固定薪酬和浮动薪酬的合理设计，有效发挥对员工的激励作用，最终为企业带来竞争力。浮动薪酬通过绩效评估进行管理，对员工表现进行评定，并与部门绩效相结合，从而形成考核系数，确定绩效奖金，目标明确，易于管理。

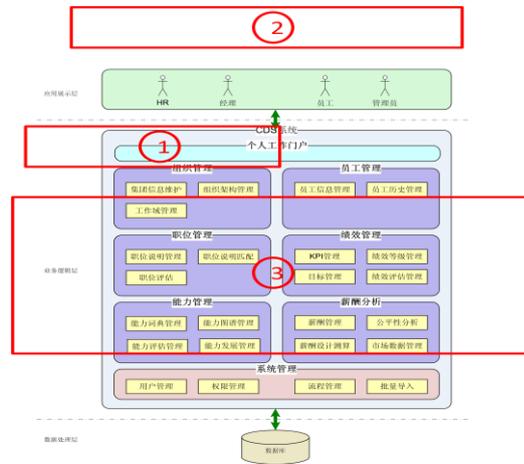
三、系统应用助力咨询成果实施落地

PeopleSoft 人力资本管理系统是全球领先的人力资源管理系统。作为甲骨文公司在中国的独家人力资源业务流程外包（HR-BPO）合作伙伴，和致公司应用 PeopleSoft 系统为 HY 物流提供信息化服务，从技术上保证了咨询项目成果的有效落地与执行。

在确认了系统功能需求以后，和致一期人力资源信息化服务协助 HY 物流完成了核心人事、薪资计发、自助服务三大基础项目。通过将业务单位、公司、部门、职位等组织架构放进系统，并通过部门树进行部门层级梳理，解决了 HY 物流此前存在的组织架构混乱的问题，使之更加清晰合理，且维护组织架构的变动工作也变得简单易用；全职位管理体现了职位体系、直接和间接汇报关系；流程的梳理，规范了企业管理；配置灵活的薪资管理，可迅速完成薪资计发处理，并通过完整清晰的报表进行查看。二期人力资源信息化实施工作主要关注在提升企业的人力资源管理流程，包括绩效管理、能力管理、培训管理、生涯管理等。三期的工作将聚焦在 BI（Business Intelligence），商业智能分析模块，以帮助企业的决策层及时掌握企业人力资本的相关数据，更有效地制定业务决策。

在 PeopleSoft 平台以外，和致独有的工具 CDS，进一步辅助了咨询成果的实施落地。CDS 平台是依据和致人力资源管理模型设计的端到端的一站式咨询工具，它将企业战略、文化与人力资源的储备、应用与开发等从战略、组织、个人三个层次进行系统管理，实现自上而下的战略化人力资源管理。

- 通过职位描述与职位评估进行职责管理，进而将人力资源管理 with 组织结合起来；
- 通过目标设定与绩效评估进行目标管理，进而将人力资源管理 with 运作结合起来；
- 通过薪酬进行酬劳管理，进而将人力资源管理 with 经营结合起来；
- 通过个人发展进行能力管理，进而将人力资源管理 with 人结合起来；
-



图三 和致人力资源管理模型——CDS 系统应用

通过“流程外包+管理咨询+系统应用”三位一体的服务模式，和致公司帮助 HY 物流梳理了人力资源管理的发展方向，有效地实施了咨询方案，从而全面提升了人力资源管理的有效性，使公司的整体管理水平逐步走上了一个新台阶。HY 二期项目，将进一步深化一期项目成果，并将 HY 物流人力资源转型推向更深更广的领域。

关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）、人力资源管理咨询、人力资源信息系统应用与实施服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 www.corecapitalchina.com