

共享服务中心助力企业HR战略转型



伴随着企业的持续发展，当企业发展到多组织、多业务模块经营阶段时，人力资源管理跨度大，为了实现有效的人力资源管理，一般在总部设立人力资源管理机构的同时，在下属机构单元中也设立人力资源管理机构。这种传统的金字塔管理架构，试图实现集团从上到下对下属企业人力资源管理的意图，但在现实中由于管理跨度大，机构庞大臃肿，导致人力资源运营效率非常低下。看上去人力资源管理人员不少，但实际上因为机构分散和重设，无法形成合力，人力资源管理仍然停留在低层次上运行，无法实现战略性人力资源管理。如何提高人力资源运营效率，摆脱行政事务，将人力资源管理的重心转移到人员素质提升、企业战略绩效落实和人力资源能力建设上来呢？人力资源共享服务中心的构建为这一转变提供了途径。

人力资源共享服务中心(Human Resources Shared Services Center, 简称 HRSSC)是企业共享服务中心的一个组成部分，是指企业集团将各业务单元所有与人力资源管理有关的行政事务性工作（如员工招聘、薪酬福利核算与发放、社会保险管理、人事档案人事信息服务管理、劳动合同管理、新员工培训、员工投诉与建议处理、咨询与专家服务等）集中起来，建立一个服务中心，各个业务部门只要设立 1-2 个人力资源业务伙伴即可。该中心为集团所有的业务单元提供人力资源管理服务，业务单元为其支付服务费用。人力资源的共享服务中心的建立，可以提高人力资源的运营效率，更好的服务业务单元。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。和致公司(CoreCapital China)正是一家致力于为企业提供共享服务中心解决方案的企业，近年来为国内众多大型集团企业成功搭建了人力资源共享服务中心，并借此帮助企业实现人力资源的战略转型。下面我们将以一个典型案例来与大家分享我们的经验，供大家参考学习。

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。为了帮助企业深入的、量化的了解和分析人力资源管理现状，我们采取了访谈和人力资源运营扫描调研相结合的形式。

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。

（一）人力资源整体管控模式与组织结构现状

此客户的职能管控的五个支柱，结构和职责分工、有效的决策机制、运营理念和基本原则、核心管理活动、绩效监控，分别呈现出如下特征：

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工作缺乏统一的 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。

（二）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。

和致解决方案

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，如表1：

表1

	人时数	备注
人力资源员工现状	49	全职员工 36.63 人时，兼职员工 12.25 人时，其中 PMI1.2 人时,行政部的员工服务组 0.18 人时
共享服务方案	40	通过共享服务中心建设，供应链系统不再配置兼职员工从事人力资源具体管理事务，以提高工作效率，降低人工成本
预测下降幅度	18.2%	

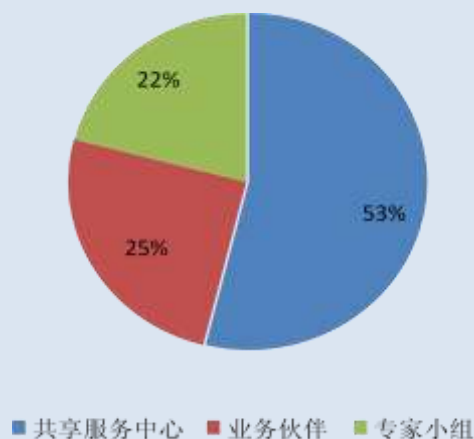


图1 人力资源管理现状

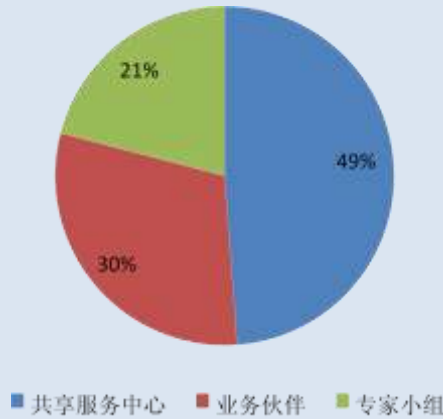


图 2 共享服务方案

和致顾问实施的共享服务模式为公司人力资源管理带来如下好处：

- (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 3：

图 3 新职能定位



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。

公司的人力资源负责人杜女士更是对和致的工作赞赏有加，她认为：

和致提供的 HRBPO 服务，使我部门大部分员工从繁冗的日常事务性工作中解放出来，将更多的时间和精力关注企业人力资源发展战略等核心问题，显著提高了 HR 部门的工作价值，促进了企业人力资本管理的效率与能力。