



第三届 中国人力资源共享服务中心调研报告

3rd CHINA HUMAN RESOURCE SHARED SERVICES CENTER SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



柴艺军

中国人力资源共享服务中心总监
上海罗氏(制药)有限公司



郭宁

Head of Mondelez HR Solution
亿滋(中国)



蒋海滨

中国区人力资源共享中心 人力资源总监
博世



厉宁

人力资源共享服务总监
TCL 多媒体公司



倪闻捷

人力资源总监
星巴克



王崇良

人力资源系统与运营共享平台高级经理
百度



魏涛

人力资源共享中心总经理
新奥集团



杨周

亚洲区人力资源共享服务中心经理
飞利浦照明(中国)



卓佳

全球运营中心 - 人力资源共享中心亚太区总监
通用电气



周涛

亚洲区人力资源服务中心高级人力资源总监
飞利浦照明(中国)

特别感谢几位不具名的人力资源共享服务中心管理者对此次调研项目予以的大力支持和宝贵建议。

关于作者



徐燕

Elsie.Xu@hrecchina.org

徐燕现担任人力资源智享会(HREC)的调研专员一职。主要负责的调研报告有:第三届中国员工健康福利调研报告,中国企业内部招聘实践调研报告,中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告,中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告等;在此之前,在智享会从事销售工作。徐燕毕业于上海第二工业大学,获得管理学学士学位。



任萍

Emma.Ren@hrecchina.org

任萍现担任人力资源智享会(HREC)的内容编辑一职。在本次调研中负责企业实践案例的采访与撰写。曾经采访包括巴斯夫、拜耳、海尔、艾默生、京东、潍柴、博世、可口可乐、百度、蓝色光标、宝钢、百事可乐、喜利得等企业。任萍毕业于暨南大学,获得文学学士学位。



前言

《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》从多个维度分析目前企业人力资源共享服务中心的现状与挑战，解读数据结果以及背后的关联因素，试图为人力资源共享服务中心从业者带来更多思考与启示。与此同时，报告呈现人力资源共享服务中心不同运营模式的管理实践案例，以此为企业实际操作提供一些借鉴与参考。

相信在人力资源共享服务中心的每个阶段，或许也因为不同业务背景、企业文化等因素，运营管理者面对着各样棘手的问题，作为撰写者，非常希望此项年度研究能够帮助人力资源共享服务中心同仁了解外部市场情况，分析自身企业现状，回顾与审视共享服务中心运营过程的优势与不足，助力企业共享服务中心更好地达成战略目标。

目录

主要发现

数据分析

关于本次调研	3
基本概况	4
服务职责	5
运营管理	7
人员管理	10
挑战与未来发展	12
报告附表	14

案例启示

通用电气	15
博世	19
百度	24
新奥	29
TCL 多媒体	30

我们的建议

主要发现

三分之一的参调企业已建立人力资源共享服务中心，共享服务中心数据分析的主要发现如下：

企业人力资源共享服务中心的运营管理逐步完善，服务标准与考核指标为运营保驾护航。

- + 超过八成的参调企业建立人力资源共享服务中心的内部流程运营图；近 63% 的参调企业通过标准运营手册（SOP）规范工作；仅 5.62% 的企业无任何服务标准；
- + 超过三成企业把完善服务标准作为未来 1 年内人力资源共享服务中心的重点发展事项之一；
- + 与上一届报告数据对比发现，企业对人力资源共享服务中心的评估维度更广；考核“服务响应时间”、“事物信息录入准确性（数据系统）”、“员工自助服务平台的使用率”的比例分别从 59.2%、56.3% 与 5.6% 上升到 77.11%、72.29% 与 31.33%。

建立共享服务中心的员工或经理自助服务平台愈加成为主流，且提供移动端的比例已超过三分之一。

- + 六成企业提供人力资源共享服务中心员工或经理自助服务平台，计划提供的比例为 32.58%；
- + 亦有 35.96% 企业已提供移动端平台；计划搭建人力资源共享服务中心移动端自助服务平台的企业比例达约 45%；仅两成企业对此暂无计划；
- + 人力资源共享服务中心移动端自助服务主要为政策 / 制度查询、薪资查询、假期管理与个人信息查询 / 修改。

人力资源共享服务中心员工的能力培养与职业发展问题仍待关注与解决，内部人员管理相对薄弱。

- + 仅 29.21% 的参调企业已设计人力资源共享服务中心的胜任力模型；约两成企业正在设计人力资源共享服务中心胜任力模型；
- + 人力资源共享服务中心胜任力模型主要涵盖以客户

为中心、有效沟通、流程管理等内容；

- + 人力资源共享服务中心员工的职业发展通道并不清晰，仅约三成多至五成的企业搭建了职业发展通道，外商独资企业此项比例最高（50%）；民营企业比例最低（约 34%），培养更多依托于企业整体人才发展体系。

在未来 1 年内，人力资源共享服务中心最主要的重点发展事项为内部流程再造或优化，与共享服务中心的建立原因紧密关联。

- + 超过九成的企业以“优化流程，职责更加明细与区分”作为人力资源共享服务中心的建立原因；
- + 近五成企业将在未来 1 年内重点关注人力资源内部流程再造或优化；
- + 把数据系统搭建与维护作为重点事项的企业比例达 39.02%；同时，超过四分之三的企业将提高人力资源数据的分析功能作为人力资源共享服务中心的未来战略规划。

名词定义

25 分位值 将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平。

50 分位值 通常代表所有数据中的中等水平。

75 分位值 通常代表所有数据中的较高或偏高水平。



数据分析

关于本次调研

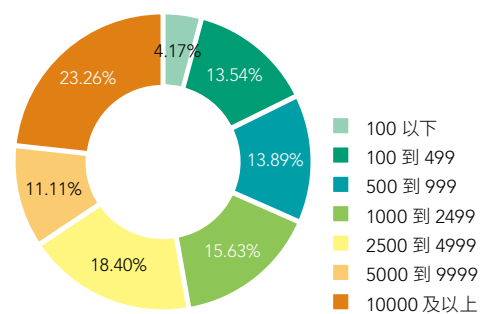
人力资源智享会于 2016 年 1 月至 2016 年 5 月开展了第三届中国人力资源共享服务中心调研工作，通过在线问卷和现场

活动渠道，共收集到 288 份有效问卷（来自 288 家不同企业），以下是参调企业背景信息。

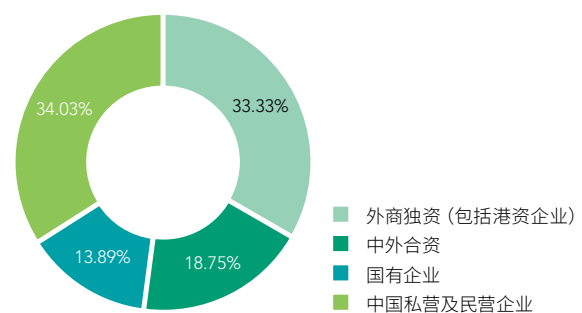
图表 1 参调企业所属行业 N=288

所属行业	参调数	百分比
汽车及零部件	36	12.50%
信息技术，半导体及通讯	35	12.15%
机械制造	29	10.07%
消费品（含快消与耐消）	26	9.03%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	22	7.64%
生命科学（如医药，医疗器械等）	20	6.94%
互联网与游戏业	18	6.25%
多元化集团	18	6.25%
电子电气	12	4.17%
化工与石化	11	3.82%
能源动力	9	3.13%
地产	9	3.13%
专业性服务（如法律，咨询，公关等）	9	3.13%
运输及物流	7	2.43%
建筑建材	6	2.08%
零售业	5	1.74%
造纸，包装及森林业	2	0.69%
酒店	2	0.69%
其他	12	4.17%

图表 2 参调企业在华员工规模 N=288



图表 3 参调企业所属性质 N=288



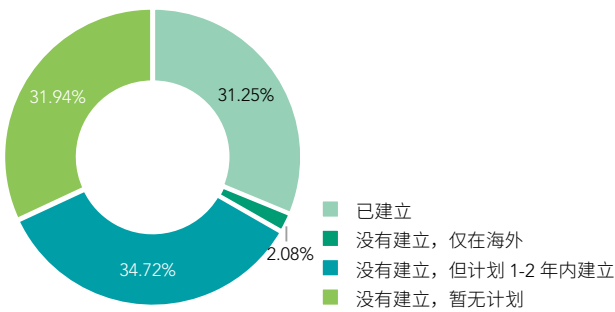
基本概况

建立与否

图表 4 可见，参调企业在中国拥有人力资源共享服务中心的比例为 31.25%，计划在未来 1-2 年内建立的比例为 34.72%。而智享会 2014 年发布的《第二届中国人力资源共享服务中心调研报告》中的此两项数据分别为 34.98% 和 31.53%。以此而言，似乎不少企业持续关注人力资源共享服务中心的搭建问题，却迟迟没有真正落实。值得推敲的是：

- 1 企业内部建立人力资源共享服务中心是否大势所趋？
- 2 什么样的企业有必要在企业内部建立人力资源共享服务中心？
- 3 一旦启动人力资源共享服务中心建设项目，企业管理者应如何规划共享服务的组织架构、运营模式、选址、服务职责、服务地域范围、服务覆盖对象和衡量指标等要素？

图表 4 参调企业是否在中国拥有人力资源共享服务中心 N=288



报告将通过数据解读、专家意见、企业实践三个维度对人力资源共享服务中心的搭建与运营进行深度分析和意见阐述。

以下调研数据主要针对在中国拥有人力资源共享服务中心的 90 家企业进行现状分析。

服务范围

逾四分之三的企业人力资源共享服务中心为中国服务中心，仅服务中国（图表 5）。而根据企业性质来看，有较高比例的外商独资企业共享服务中心服务区域大于中国范围，反映其服务覆盖面更大。值得注意的是，国有企业和民营企业中都有企业定位于全球性服务中心，而不仅仅是中国。不同的国家有不同的文化、不同的业务背景，有各样的问题，进而全球性共享服务的实现将更为挑战。再者，共享服务是聚焦于标准化、持续改进、最佳实践的过程。因此，对于初建的人力资源共享服务中心，其服务范围应逐步拓展。

绝大多数企业的人力资源共享服务中心独立存在，而非隶属于综合性共享服务中心（图表 6），说明企业人力资源共享服务中心的运营依然更多是人力资源的一部分。透视这两种不同的运营模式，其背后的组织愿景、管理方式与人员培养必然有其侧重和优势，相信将对人力资源共享服务的方方面面产生极深远的影响。

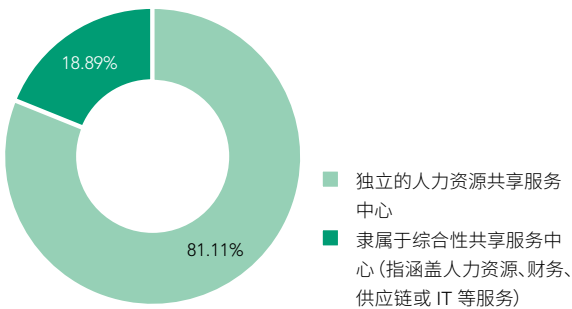
建立原因

图表 7 可见，企业建立人力资源共享服务中心的最主要原因是帮助企业优化流程，职责更加明细与区分，其次为注重管控与合规。

图表 5 参调企业在中国的人力资源共享服务中心的服务范围

参调企业在中国的人力资源共享服务中心的服务范围	企业性质				
	外商独资 N=42	中外合资 N=11	国有企业 N=8	民营企业 N=29	所有企业 N=90
中国服务中心，仅服务中国	64.29%	90.91%	87.50%	82.76%	75.56%
区域性（亚太或其他范围）服务中心，服务中国及海外部分区域	35.71%	9.09%	0.00%	6.90%	20.00%
全球性服务中心，服务全球	0.00%	0.00%	12.50%	10.34%	4.44%

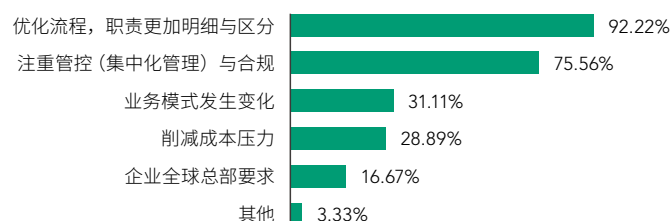
图表 6 参调企业在中国的人力资源共享服务中心是否属于综合性共享服务中心 N=90



仅 28.89% 的参调者把削减成本压力作为建立的主要原因。细细想来，外部商业格局正在不断更新与变革，大多数企业的业务随之发生变化，面向未来的业务战略和商业模式对人力资源的管理提出了新的要求，成本是一个维度，更核心的问题似乎是如何准确而快速地回应业务的需求。当转型为三支柱模式，人力资源业务伙伴（HRBP）关注业务战略、助力组织发展、洞悉员工需求，人力资源专家中心（COE）负责人力资源策略与政策、提供专业且满足企业定制化需求的解决方案，人力资源共享服务中心（SSC）运行和维护人力资源业务流程，承接 COE 的解决方案，提供统一而标准化的服务，使之良性运作，

分担 HRBP 的事务性工作。SSC 承前启后，使得人力资源业务伙伴和专家中心可更加专注于业务部门。超过 90% 的参调者选择“优化流程，职责更加明细与区分”恰是说明了大家对建立共享服务中心有一致的出发点。

图表 7 参调企业在中国建立人力资源共享服务中心的主要原因 N=90



服务职责

图表 8.1 参调企业人力资源共享服务中心内部实现比例最高的前十项服务职责（不含外包比例）

薪酬发放	人事行政	信息化管理
<ul style="list-style-type: none"> 奖金核算与发放 (No.1) 工资核算、工资发放、经费计提 (No.2) 	<ul style="list-style-type: none"> 假期管理 (No.3) 劳动合同管理 (No.5) 入职离职手续办理 (No.7) 社保管理 (No.8) 员工服务热线及政策、信息解答咨询 (No.9) 员工考勤 (No.9) 	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源信息系统维护与支持 (No.3) 人力资源数据统计分析、报告与相关建议 (No.5)

服务实现

企业内部实现比例最高的人力资源共享服务中心服务职责主要为薪酬发放，假期、劳动合同、入离职、社保等行政性事务，以及信息系统维护支持、数据分析与相关建议（图表 8.1）。数据结果与专家访谈都同样印证了人力资源共享服务中心的服务实现背后的几个特点：**1** 易标准化；**2** 量大而可重复；**3** 可量化。

图表 8.2 为人力资源共享服务中心的实现职责详表，调研结果说明，建立人力资源共享服务中心的企业已极普遍地实现了薪酬发放、社保管理、劳动合同管理、入职离职手续办理、假期管理等人力资源业务内容。并且，超过 90% 的企业由共享服务中心负责人力资源信息系统维护与支持。与此同时，我们也注意到约二分之一的企业人力资源共享服务中心实现了培训和招聘相关职责。

在此探讨企业人力资源共享服务中心的建立之初，管理者该如何规划服务职责？调研数据而言，人力资源共享服务中心最普遍的服务即是薪酬发放、社保管理、劳动合同管理、入职离职手续办理、假期管理。再者，与资深从业者访谈所知，人力资源共享服务职责规划也可从两个方面进行考虑与判断：**1** 流程与信息系统的准备度；**2** 客户的信任。

流程与信息系统的准备度。人力资源业务流程梳理与优化，是信息系统搭建与更新的前提，而信息平台则是人力资源共享服务中心建设有序推进的关键之一。如果没有流程的标准化梳理，仅单纯的纳入人力资源服务，后期的运营挑战将非常大。智享会于 2015 年发布的

图表 8.2 参调企业人力资源共享服务中心的实现职责详表 N=83

服务职责	实现比例	内部实现的比例	外包的比例
社保管理	96.38%	83.13%	13.25%
奖金核算与发放	95.18%	91.57%	3.61%
工资核算、工资发放、经费计提	95.18%	90.36%	4.82%
劳动合同管理	91.57%	89.16%	2.41%
入职离职手续办理	91.56%	85.54%	6.02%
假期管理	91.56%	90.36%	1.20%
人力资源信息系统维护与支持	90.36%	90.36%	0.00%
人力资源数据统计分析、报告与相关建议	89.16%	89.16%	0.00%
商业保险管理	89.15%	75.90%	13.25%
员工考勤	84.34%	81.93%	2.41%
员工服务热线及政策、信息解答咨询	83.13%	81.93%	1.20%
员工关系维护（员工沟通、员工投诉等）	79.52%	79.52%	0.00%
公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持	79.52%	79.52%	0.00%
内部人力资源网站管理	79.52%	77.11%	2.41%
绩效记录	79.51%	78.31%	1.20%
员工调任和再安置（员工劳动关系和档案管理等）	79.51%	78.31%	1.20%
员工手册制作	78.31%	75.90%	2.41%
员工健康管理	72.29%	63.86%	8.43%
外籍人员管理	62.65%	60.24%	2.41%
供应商管理	61.44%	60.24%	1.20%
离职访谈跟踪	60.24%	56.63%	3.61%
签证管理	53.01%	42.17%	10.84%
差旅报销管理	49.39%	43.37%	6.02%
培训课程选择，报名，安排	55.42%	51.81%	3.61%
培训反馈调研	55.42%	50.60%	4.82%
培训后勤管理	54.22%	49.40%	4.82%
培训费用结算	54.21%	50.60%	3.61%
确认候选人，发放签约函，入职准备	56.62%	55.42%	1.20%
招聘职位信息发布（招聘渠道管理）	51.81%	49.40%	2.41%
候选人筛选，简历管理	51.81%	49.40%	2.41%
面试预约	50.60%	49.40%	1.20%
招聘需求收集	49.40%	44.58%	4.82%
招聘人才测评	48.19%	40.96%	7.23%
电话面试	45.78%	43.37%	2.41%
其他 （全面薪酬运营，能力认证与岗位匹配，组织及员工状态分析，企业社会责任活动组织和协调等）	/	/	/

《中国人力资源信息化管理调研报告》建议之一即是流程梳理，理清业务。人力资源业务流程的梳理是至关重要、不可或缺的一步。若当前的业务流程较为混乱，则需挖掘根本原因，即属于“内部职责划分不清”还是“流程中存在过多需要人为左右的情况”等，此时不应急于将业务搬上系统，指望通过信息化使业务得到规整，而应先投入于业务的梳理、盘点和优化；若业务流程清晰但相对复杂，则可借系统实施的契机将业务流程精简化、高效化，例如减少审批节点等。在业务流程梳理的阶段，需要多方参与，即人力资源专业人士、人力资源系统管理者、业务部门负责人。企业可设计一套梳理方案，明确每个阶段任务和参与者，使流程梳理的步骤有条不紊地展开。最终，梳理完毕后的全员宣贯必不可少，企业可通过各种途径和手段使员工知悉并收集反馈意见。

客户的信任。从各自为政或泾渭分明的人力资源管理，到共享式人力资源服务，业务单元负责人打心底里有多愿意接受这一改变？共享服务的实现职责一方面是基于易标准化、量大而可重复、可量化等特点，另一方面，从无到有的共享服务中心是非常切实的变革管理过程，需要赢得客户的信任。“如何让业务部门接受共享服务中心这个全新的模式是非常重要的，因为从表面上来看，业务部门和内部客户并非变化的直接受益者，因此他们会觉得原来手边有一个随时随地能咨询的 HR 很方便，但现在却需要远程、自助操作。这就回到了最初的话题——我们为什么要做共享服务？不止是为了提升员工的满意度，而是为了业务的持续发展。当你无法在一开始获得所有人的支持时，要做的是引导和沟通，让他们了解‘为什么’，这其中就涉及到了变革管理的话题：与人沟通、收集反馈、获得支持，最后让他们心甘情愿地支持人力资源管理模式的变革。”——百时美施贵宝亚太人力资源共享服务中心高级总监房磊先生发表于智享会《HR Value》杂志第 33 期“人力资源的‘共享时代’”专题。

外包职责

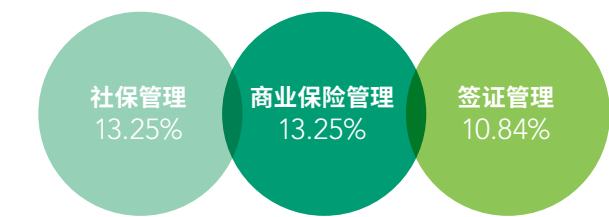
图表 9.1 所示，现如今企业人力资源共享服务中心使用外包的前三项服务为社保管理、商业保险管理与签证管理。究其是否使用外包，背后原因可归为财务成本、风险管控与服务体验的平衡。财务成本：比较单项服务内部实现和外部实现的性价比、考虑共享服务中心员工吸引、发展与保留的人力成本；风险管控：企业合规的要求、供应商的服务专业程度与合作协议；服务体验：考虑员工的感受和心理。再者，企业的办公地点分布状况将一定程度上影响有些服务是否使用外包更有利。

超过两成的企业表示在未来 1-2 年内计划将部分职责外包（图表 9.2），近 50% 的企业选择不计划外包，这二者比例的差距，似乎说明人力资源从业者对外包服务的态度并不乐观。而对于计划外包哪些服务指责，排序前三的依然是社保管理、签证管理与商业保险管理，恰巧与已外包的情况完全类似。

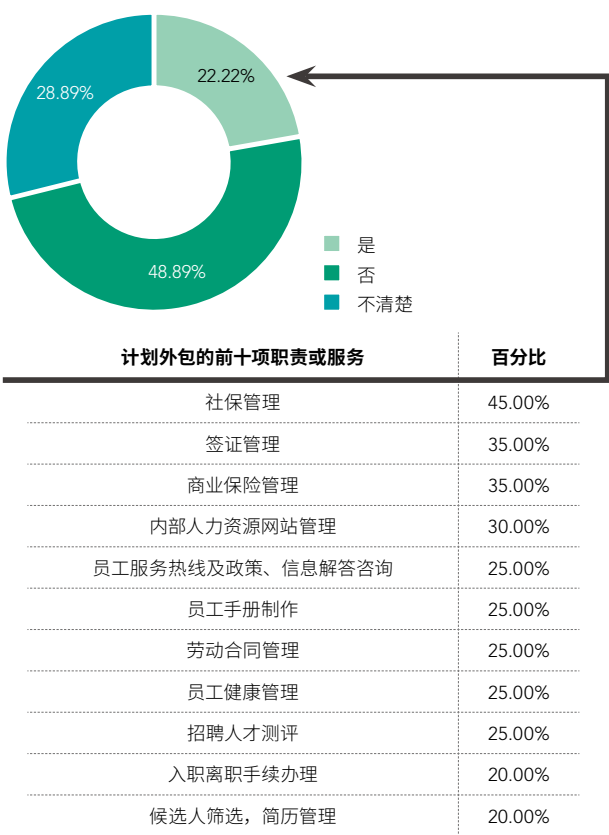
自助服务

解读自助服务的调研结果之前，我们总结目前市场上大家对人力

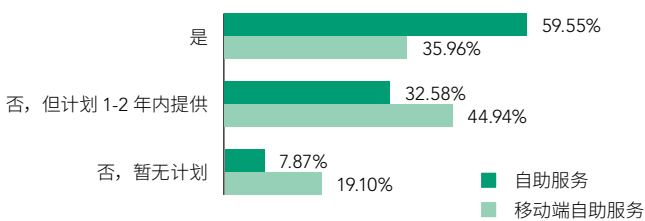
图表 9.1 参调企业人力资源共享服务中心的前三项外包职责 N=83



图表 9.2 参调企业在未来 1-2 年内是否计划将部分职责或服务外包 N=90



图表 10.1 人力资源共享服务中心是否提供自助服务 N=89



资源共享服务中心的两种定位：1 通过便捷的自助系统，标准化服务，使得员工和经理减少其在人力资源上投入的时间和精力，专注于业务本身；2 提供人力资源信息自助系统或平台供经理使用，由经理主导和完成其团队的人员变动和发展的日常流程。

不同的定位出发点将影响人力资源共享服务中心自助服务的战略规划，进而对 IT 平台、服务界面等提出不同程度的要求。

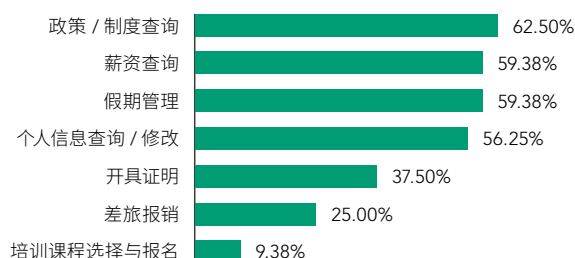
图表 10.2 不同行业参调企业人力资源共享服务中心是否提供移动端自助服务 N=89

是否提供移动端自助服务	所属行业	机械制造 N=14	消费品 N=11	汽车及零部件 N=9	互联网与游戏业 N=8	信息技术 N=8	多元化集团 N=7	生命科学 N=7
是		7.14%	40.00%	66.67%	37.50%	62.50%	85.71%	42.86%
否, 但计划 1-2 年内提供		57.14%	30.00%	33.33%	62.50%	37.50%	14.29%	42.86%
否, 暂无计划		35.71%	30.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	14.29%

图表 10.1 所示, 近六成企业实现自助服务, 近四成企业实现移动端的自助服务。而从趋势而言, 未来企业实现移动端自助服务的比例将可能达到 80%。图表 10.2 则展示了不同行业的移动端自助服务的实现比例, 多元化集团、汽车及零部件、信息技术的参调企业实现移动端自助服务比例较高。相对而言, 这几个行业中的企业建立人力资源共享服务中心的时间也较早。

人力资源共享服务中心的移动端自助服务职责则集中于政策 / 制度查询、薪资查询、假期管理与个人信息查询 / 修改 (图表 10.3)。由此可见, 信息查询管理是移动端最主要的服务内容。

企业计划开发移动端自助服务也是重新梳理、优化与再造人力资源业务流程的好时机。设计移动自助服务, 需要从员工角度出发, 重

图表 10.3 人力资源共享服务中心的移动端自助服务 N=32

视用户友好性。设计合理的移动端自助服务将吸引员工使用移动端自助服务, 进而可能同步提高 PC 端自助服务的使用率。

运营管理

图表 11.1 人力资源共享服务中心的人均服务比

人力资源共享服务中心的实现职责	25 分位	50 分位	75 分位
仅实现人力资源行政、薪酬福利服务 N=28	1 : 289	1 : 350	1 : 700
实现人力资源行政、薪酬福利、培训服务 N=8	1 : 145	1 : 220	1 : 430
实现人力资源行政、薪酬福利、培训, 以及招聘等服务 N=39	1 : 123	1 : 200	1 : 325

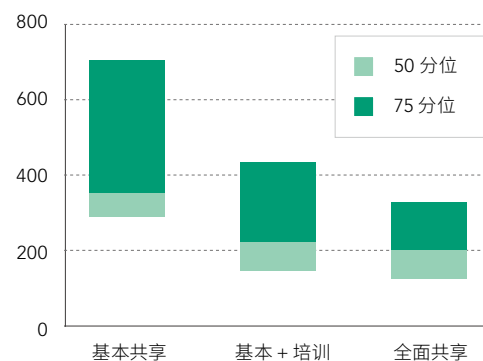
人均服务比, 即人力资源共享服务中心的员工人数与服务总人数之比

+ 人均服务比

人力资源共享服务中心的人均服务比一定程度上直接体现人力资源共享服务中心的效率, 我们从调研数据中截取两个维度进行分析。

◆ 维度 1 : 实现职责服务的不同 (结合图表 8.2)

图表 11.1 展示“仅实现人力资源行政、薪酬福利服务”(28 家)、“实现人力资源行政、薪酬福利、培训服务”(8 家)、“实现人力资源行政、薪酬福利、培训, 以及招聘等服务”(39 家)三类不同实现职责服务参调企业的人均服务比。尽管三类企业在服务细分仍然存在一定的差异, 但结果可以看出, 仅实现人力资源行政、薪酬福利服务的“基本共享”, 其人均服务比的市场中等水平为 1 : 350 (见 50 分位值)。(另有 5 家企业实现人力资源行政、薪酬福利、招聘服务, 因样本量较小而未在图表中呈现, 其 50 分位为 1 : 300。)



◆ 维度 2 : 实现相似职责服务, 但服务总人数不同

在图表 11.1 的基础上, 我们把 39 家“实现人力资源行政、薪酬福利、培训, 以及招聘等服务”的企业, 根据其服务总人数进行分类分析。结果所示, 服务总人数越大, 企业的人均服务比越高。人力资源共享服务中心的规模效应, 由此结果可见一斑。

图表 11.2 所示, 当少于千人的企业实现“全面共享”, 其人均服务比的市场中等水平为 1 : 112、较高水平为 1 : 145, 总体而言都不高。对于员工规模类似的企业从业者, 似乎需要回归到人力资源共享服务中心的建立目的, 全面审视人力资源共享服务中心的价值实现。

而 1000-5000 人的参调企业和 5000 人以上的参调企业，其人均服务比的中等水平与较高水平则差异较大。造成此结果可能存在几个维度的问题：**1** 人力资源共享服务中心的人员技能娴熟程度；**2** 人力资源信息系统的自动化程度；**3** 人力资源业务流程的标准程度；**4** 人力资源共享服务中心各项服务职责的具体实现程度与要求；**5** 服务地区、城市、分支机构的数量与复杂度。针对各个维度，企业人力资源共享服务中心管理者应不断自审，诊断问题，立项改革，达成持续改善。

服务标准

此次研究新增了关于人力资源共享服务中心的服务标准的问题，试图了解企业运营人力资源共享服务中心的标准化程度。由图表 12 可见，企业人力资源共享服务中心普遍有明确的内部流程运营图 (84.27%)，帮助大家清晰共享服务运营流程。同时，调研显示超过六成企业有标准运营手册 (SOP)，说明这一较早用于生产制造的管理工具已被人力资源共享服务中心较多地使用。标准运营手册 (SOP) 可把人力资源共享服务中心各项工作内容、步骤进行标准定义、细化和量化，使所有员工全面、清晰了解和说明各项服务内容和要点；是反映服务标准化的重要指标。**但在此也提出开放问题：标准运营手册是否被每个员工知晓和对照？又是否在使用过程中不断改进？此类文档如果停留于建立之初、没有不断细化和修订，将限制对实际工作的作用。只有经过不断实践总结并根据企业现状及时调整变化的管理工具，才真正有意义。**

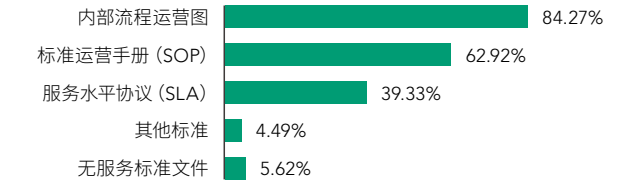
至于服务水平协议 (SLA)，我们可联想思索一个更大的话题，即企业内部人力资源共享服务中心的定位究竟依然是企业的职能部门，还是转变为类似外包的人力资源专业服务提供者，或是企业运营管理的一个模块？建立服务水平协议 (SLA)，明细服务使用者和服务提供者的关系，明确双方的期望和职责，设立各项衡量标准，定期考核和汇报，以实现双赢。但目前而言，有多少比例的企业真正把人力资源共享服务中心的服务对象上升到内部客户，真正关注和敏感其使用感受和评价，似乎不可而知。

为了持续改善服务和效能，建议企业管理者制定书面正式的服务

图表 11.2 不同服务总人数的人力资源共享服务中心的人均服务比

服务总人数	25 分位	50 分位	75 分位
1000 人以下 N=7	1 : 100	1 : 112	1 : 145
1000-5000 人 (含 5000) N=18	1 : 126	1 : 150	1 : 338
5000 人以上 N=14	1 : 200	1 : 265	1 : 488

图表 12 人力资源共享服务中心的服务标准 N=89



标准，确保标准被所有员工执行，并且定期衡量评估执行的状况。同时，运营人力资源共享服务中心的过程本就是一个动态管理过程，也可能遇到业务变化、组织变革等情况发生，共享服务中心的服务标准应有可维护性，易于理解、修正和改进。

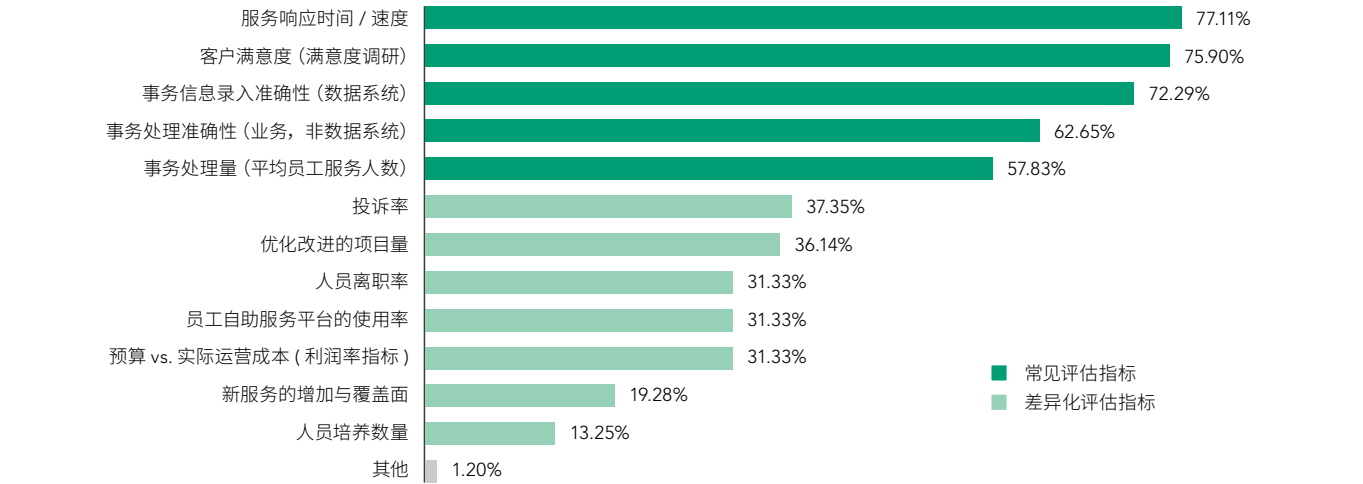
评估指标

图表 13.1 显示，企业考核人力资源共享服务中心的常见评估指标为速度、客户满意度、准确度、事务处理量，而差异化评估指标的维度则较广。

根据企业人力资源共享服务中心的建立年限分类，我们分析了不同评估指标的使用比率 (图表 13.2)，供从业者参考；不难发现建立年限超过 4 年的企业以速度、优化改进的项目量、人员离职率作为评估指标的比例相对更高。

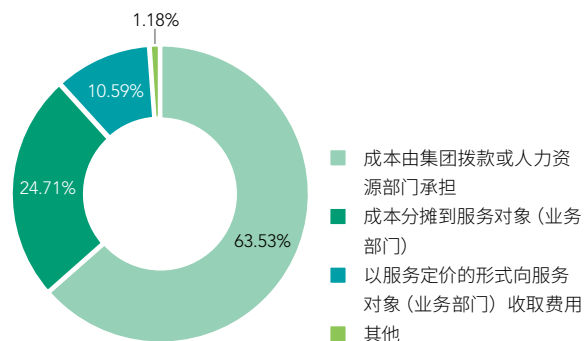
与此同时，人力资源共享服务中心管理者需要思考到底什么评估指标对所在企业真正更重要？通过访谈发现，不同阶段和发展目标下，对人力资源共享服务中心的要求不同，自然造成 KPI 的差别。就例如财务的利润率指标，尽管调研数据所示的比例并不高，但其被一

图表 13.1 人力资源共享服务中心的整体评估指标 N=83



图表 13.2 不同建立年限的人力资源共享服务中心的整体评估指标

建立年限	2 年 以下 N=36	2-4 年 (含 2 年) N=19	4-6 年 (含 4 年) N=12	6 年 或以上 N=16
人力资源共享 服务中心的整体评估指标				
服务响应时间 / 速度	72.22%	68.42%	83.33%	93.75%
客户满意度 (满意度调研)	83.33%	63.16%	75.00%	75.00%
事务信息录入准确性 (数据系统)	66.67%	73.68%	83.33%	75.00%
事务处理准确性 (业务, 非数据系统)	63.89%	63.16%	50.00%	68.75%
事务处理量 (平均员工服务人数)	50.00%	52.63%	75.00%	68.75%
投诉率	38.89%	31.58%	50.00%	31.25%
优化改进的项目量	27.78%	36.84%	41.67%	50.00%
人员离职率	25.00%	26.32%	41.67%	43.75%
员工自助服务平台的使用率	36.11%	26.32%	50.00%	12.50%
预算 vs. 实际运营成本 (利润率指标)	30.56%	31.58%	33.33%	31.25%
新服务的增加与覆盖面	19.44%	10.53%	25.00%	25.00%
人员培养数量	8.33%	21.05%	25.00%	6.25%

图表 14 人力资源共享服务中心的成本或收费计算方式 N=85**图表 15** 上一财年人力资源共享服务中心的人均成本折算 (元)

人均成本折算	25 分位	50 分位	75 分位
人力资源共享 服务中心的实现职责			
实现人力资源行政、薪酬福利及培训部分服务 N=9	35	56	466
实现人力资源行政、薪酬福利、培训以及招聘等部分服务 N=6	465	1040	1330

些企业作为最重要的考核维度之一。因为这部分的企业希望通过人力资源共享服务的不断拓展覆盖和流程优化, 真正实现规模经济的优势, 降低单位成本。又或员工自助服务平台的使用率这一指标, 企业是否考核此项, 和其人力资源信息平台搭建的水平、服务平台上所提供哪些信息都有关。并且, 如果设置员工自助服务平台的使用率这一考核指标, 企业是否综合考核员工的点击率、浏览时间、员工自助服务平台信息的有效性、员工通过此平台真正解决其需求的比例等多个细分维度? 所以, 评估指标不能简单地使用外部标准、照葫芦画瓢, 而忽略所在企业的实际状况。企业人力资源共享服务中心管理者需要思考评估指标与共享服务中心发展阶段的关系, 根据共享服务中

心的战略规划, 以目标为导向, 设计相对应的衡量指标, 通过评估指标帮助人力资源共享服务中心不断规范和成熟, 为内部客户提供良好可靠的服务。

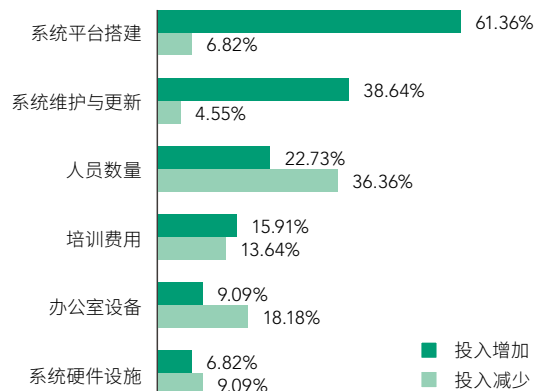
运营成本

关于人力资源共享服务中心的成本问题, 不少企业人力资源共享服务中心管理者对此并没有准确的数据。这或许与超过六成企业人力资源共享服务中心的成本由集团拨款或人力资源部门承担很有关系 (图表 14)。另约四分之一的企业把成本分摊到服务对象, 说明人力资源共享服务中心的运营成本不再由集团或人力资源层面出资, 而是转到了服务对象。以服务定价的形式向服务对象 (业务部门) 收取费用的比例则为 10.59%。访谈所知, 是否以服务定价的方式收取费用, 受到很多方面因素的影响, 而不单是人力资源共享服务中心的运营角度考虑决定。

人均成本折算在此次调研中定义为人力资源共享服务中心的年度总支出 ÷ 服务总人数 (总支出指运营人力资源共享服务中心的所有投入, 除去外包费用), 但真正能够回答此结果的企业不多。图表 15 呈现了 15 家企业的结果, 根据提供服务的不同分为两类, 人均成本的中等水平分别为 56 元 (不含招聘) 和 1040 元 (含招聘)。

图表 16 可见, 人力资源共享服务中心上一财年相对前一财年的投入增加在系统平台搭建、维度与更新上为主 (此数据仅统计人力资源共享服务中心建立 2 年或以上的企业)。而智享会于 2015 年发布的《中国人力资源信息化管理调研报告》中发现, 企业使用人力资源系统主要遇到“系统多个数据模块之间难以实现无缝对接”与“系统覆盖功能有限, 无法实现所需的业务流程”等挑战。可见企业为了提升人力资源共享服务中心的效率, 在不同程度上正在对人力资源管理系统进行二次开发或升级换代。

关于人力成本, 超过三成企业表示增加了人员数量, 却也有逾两成的企业减少了人员数量。此差异很大程度上可能和企业人力资源共享服务中心的服务职责或服务范围有无增加拓展有关。

图表 16 人力资源共享服务中心上一财年相对上上财年的投入变化 N=42

人员管理

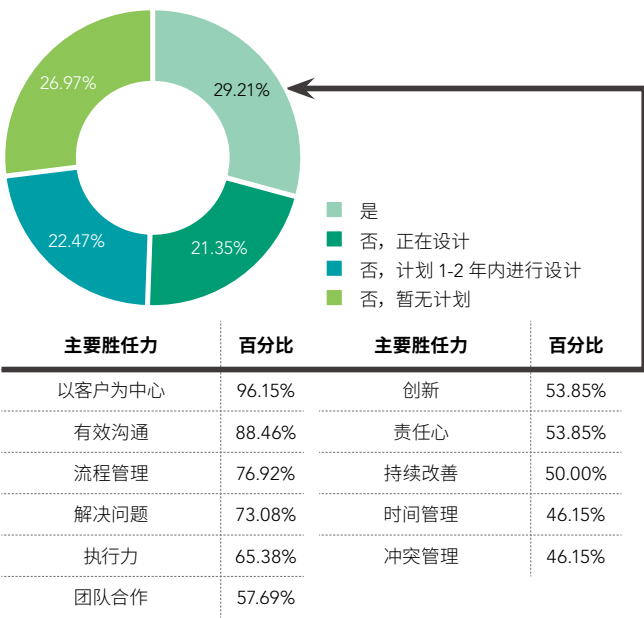
人员发展

人力资源共享服务中心的人员管理常常被企业管理者认为是人力资源共享服务中心的一大挑战。对此挑战，我们从人员角色定位、人员培养与能力建设、团队氛围建设等几个方面来探讨。

人员角色定位。在大多数人眼里，共享服务中心的角色好像就比人力资源专家中心和人力资源业务伙伴低一等。这样的认识合理吗？人力资源共享服务中心的员工可以成长为流程管理专家，也可摇身一变成服务运营专才，懂得如何运营管理。管理者需要帮助人力资源共享服务中心员工建立正确的角色认知。

人员培养与能力建设。图表 17 显示，已设计人力资源共享服务中心胜任力模型的企业约 30%，近 44% 的企业正在设计或计划设计，说明人力资源共享服务中心管理者对此越来越重视。图表可见，胜

图表 17 是否已经设计人力资源共享服务中心的胜任力模型 N=89



任力模型调研结果（前五项）：以客户为中心、有效沟通、流程管理、解决问题、执行力（调研问卷提供 37 个胜任力词条供选择）。这五项胜任力与一些企业的通用胜任力模型有一定重合。对于有胜任力模型的企业，管理者大可最大化使用原有资源，在通用能力素质模型的基础上调整对能力掌握层级的要求，利用相关培训资源。同时，我们分享博世与新奥的实践案例，希望对从业者有所启发。

此外，在实践中学习也是人员能力发展最有效的方式之一。人力资源共享服务中心发展过程中的服务职责增加、服务地域拓展，或运用精益管理等理念，都是帮助员工学习与能力成长的绝好时机，对此管理者应多提供机会给予有潜力的员工，使其能力提升。但归根到底，人员培养应在清楚需要什么样的人才的基础上，鉴别、培养、再评估，环环相扣，以确保团队人员层面的健康发展。

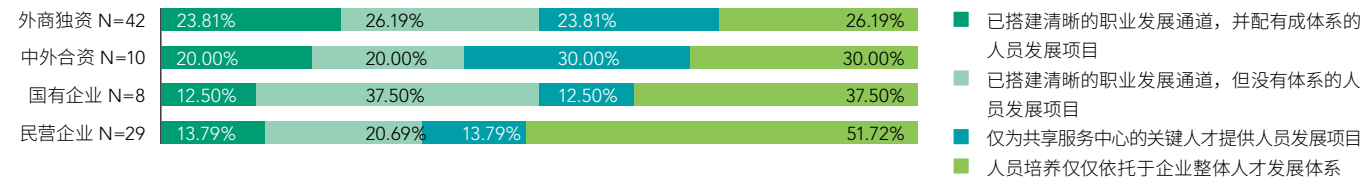
而关于人力资源共享服务中心员工职业发展规划，我们根据企业性质进行分类统计，如图 18 所示，发现外资企业和国企更重视搭建清晰的职业发展通道；超过二分之一的民营企业仅依托于企业整体人才发展体系培养人力资源共享服务中心的员工。值得思考的是，职业发展是绝大多数员工都会在意的事情，如果没有清晰的职业规划，个人会否容易失去工作积极性？而对共享服务中心这一较新兴的人力资源角色，仅依托于企业整体人才发展体系，而没有定制化的培养方式，可否达到人才培养与保留的效果？人力资源共享服务中心的职业发展通道搭建、人才储备、关键人才识别与保留等话题应引起管理者的重视！

团队氛围建设。新员工加入组织时，团队氛围将影响其感受和融入程度。如何打造人力资源共享服务中心互相学习的氛围是管理者需要努力的，或关于伙伴机制、办公环境建设、员工关怀活动等事项。

离职率

关于人员保留问题，除了以上提及的人员角色定位、人员培养与能力建设、团队氛围建设等方面，在中国，一个不得不直面的现实就是员工普遍在岗工作一段时间就会出现潜在离职高峰。人力资源共享服务中心管理者需要对员工在共享服务中心的服务年限有一定预

图表 18 人力资源共享服务中心的职业发展通道与人员发展



图表 19 人力资源共享服务中心员工的主动离职率和平均服务年限

人力资源共享服务中心员工的主动离职率和平均服务年限	25 分位	50 分位	75 分位
主动离职率 N=46	5%	10%	16.50%
平均服务年限 N=53	1.5 年	3 年	3.5 年

期。做好人员流失的预期，建立完善人员补给渠道。图表 19 所示，人力资源共享服务中心员工的主动离职率中等水平为 10%，较高水平是 16.5%。员工在人力资源共享服务中心的平均服务年限一般为 3 年左右。

案例 岗位资质项目 | 博世

HRS 员工的整体胜任力模型包括流程执行力、沟通能力、客户服务、解决问题能力、持续改善、项目管理、团队合作、领导力等 8 个要素，岗位资质 (Qualification) 是以胜任力为基础的完成岗位工作需要具备的技能。HRS 在成立之初，有三分之一的员工是从原来传统 HR 岗位转岗而来，剩余的三分之二则是从外部市场获取，从整体来看，员工能力参差不齐，因此内部亟需建立一套岗位资质考核、追踪的标准化流程。

HRS 的岗位资质项目以“设定岗位资质标准 Set Qualification Criteria- 发现存在差距 Identify qualification gap- 制定发展措施 Work out relevant development measures- 评估发展效果 Assess development effectiveness”的 PDCA 模式为设计思路，涉及两个层面内容，其一是新员工融入 (New Associates Integration)，其二是对员工岗位资质的持续关注和不断加强，而这所有的一切已在 HRS 中形成了标准化的体系和工具化的操作流程。

• 新员工融入

HRS 新员工需要经历 6 个月的试用期，在这段时间内，他们会加入博世精心设计的“新员工融入”项目，适应组织文化并对岗位工作快速“上手”。

每个新员工入职前，博世会根据入职岗位为其相应匹配一名 Buddy。此人由具备一定工作经验的 HRS 员工担任，需要满足过去 1-2 年绩效优秀、有一定沟通技巧、认同博世文化且愿意承担额外责任等要求。选出的每位 Buddy 都会接受专业培训，掌握一定

辅导技巧。在试用期期间，Buddy 的影响和作用会体现在新员工生活和工作的很多方面，包括入职准备协助、组织介绍、环境熟悉、岗位各项基本技能的培训和指导等。

每个岗位需要不同的技能组合，相应的新员工都会经历一场定制化的学习旅程。每位新员工在入职之初便会拿到一份基于岗位职能的“学习包”，里面包含一份详细的岗位职能介绍、KPI 目标与考核方式以及细化到各项能力的学习计划表。其中学习计划表对每项能力做出了细致的解释和任务分解，并规定了培训周期、培训方式、掌握时间以及对应的培训负责人（一般为直线经理或 Buddy）。员工每掌握一项能力需要相应负责人签字确认。

待员工转正之时，HRS 会进行“双向”考核：一方面是学习计划的完成情况，考核员工是否掌握岗位从业技能；另一方面，新员工根据其 buddy 的辅导效果填写问卷，考核 buddy 是否“尽其责”。

• 岗位资质的持续跟进

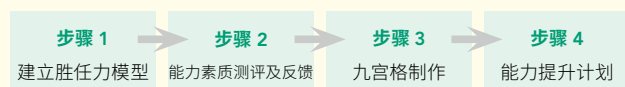
博世利用“岗位资质矩阵工具 Qualification Matrix Tool”，持续跟进每位 HRS 员工的工作表现和发展情况。此工具主要有“岗位资质平台 qualification platform”和“发展措施 development measures”两部分组成。前者是对员工工作目标实施、各项关键能力掌握情况的监控平台，区分了各项能力的优先级，并通过红、黄、绿灯的形式直观地展现员工对各项技能的胜任程度；后者展现的是根据员工的技能水平采取的相应发展措施以及当前实施进度。

【完整案例请见本报告案例启示章节】

案例 人员能力培养 | 新奥

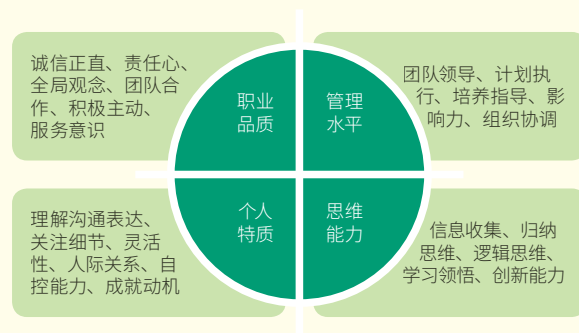
“熟能生巧，精益求精”一直是我们在业务操作中呼吁的精神，关注人员能力提升，不仅可以使共享中心的业务发展越来越好，也会帮忙员工在重复性的工作中感悟到自己的成长，在人员保留上起到非常关键的作用，所以我们做了一套非常完整的能力培养和提升方面的解决方案。

能力培养思路：我们从岗位职责要求中提取能力素质要求并制成能力词典，并发起调研为每一位员工提供 360 度评估测评，结合能力测评结果和绩效表现形成九宫格，确认其岗位胜任程度，并同时明确出能力短板，通过有针对性的提供培养解决方案帮助其提升（如下图所示）。



• 步骤 1：建立胜任力模型

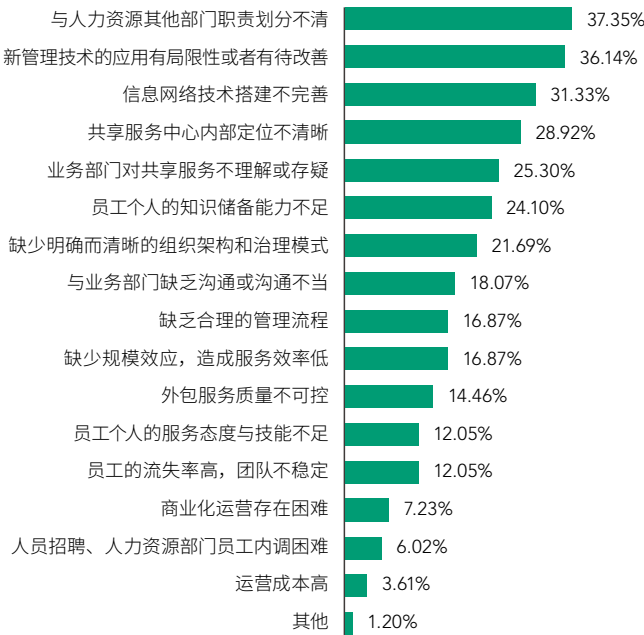
通过调研法、访谈法对职位进行系统的分析后，我们提炼出 22 项素质要求，并根据对业务、绩效的影响程度，将 22 项素质分为 4 个象限，即管理水平、职业品质、思维能力、个人特质。“个人特质”位于所有象限左下角是最基本的能力，“职业品质”与“思维能力”两个象限能力的强弱直接影响着业务水平的高低，“管理水平”位于所有象限右上角，是所有维度中对组织绩效影响最大的象限。



【完整案例请见本报告案例启示章节】

挑战与未来发展

图表 20.1 人力资源共享服务中心运作中面临的最大的挑战 N=83



图表 20.2 不同建立年限的人力资源共享服务中心运作中面临的最大的挑战 N=83

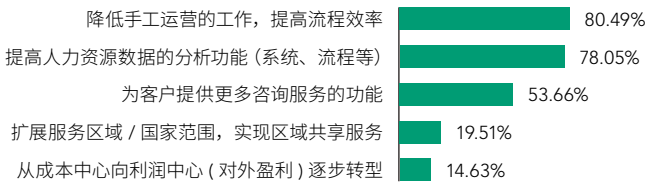
建立年限	2 年 以下 N=36	2-4 年 (含 2 年) N=19	4-6 年 (含 4 年) N=12	6 年 或以上 N=16
与人力资源其他部门职责划分不清	38.89%	52.63%	33.33%	18.75%
新管理技术的应用有局限性或者有待改善	33.33%	21.05%	50.00%	50.00%
信息网络技术搭建不完善	30.56%	21.05%	33.33%	43.75%
共享服务中心内部定位不清晰	30.56%	36.84%	25.00%	18.75%
业务部门对共享服务不理解或存疑	27.78%	26.32%	33.33%	12.50%
员工个人的知识储备能力不足	22.22%	36.84%	16.67%	18.75%
缺少明确而清晰的组织架构和治理模式	16.67%	21.05%	58.33%	6.25%
与业务部门缺乏沟通或沟通不当	16.67%	26.32%	25.00%	6.25%
缺乏合理的管理流程	16.67%	36.84%	0.00%	6.25%
缺少规模效应, 造成服务效率低	27.78%	21.05%	0.00%	0.00%
外包服务质量不可控	5.56%	42.11%	8.33%	6.25%
员工个人的服务态度与技能不足	8.33%	26.32%	16.67%	0.00%
员工的流失率高, 团队不稳定	5.56%	15.79%	8.33%	25.00%
商业化运营存在困难	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%
人员招聘、人力资源部门员工内调困难	5.56%	0.00%	16.67%	6.25%
运营成本高	2.78%	5.26%	0.00%	6.25%

挑战

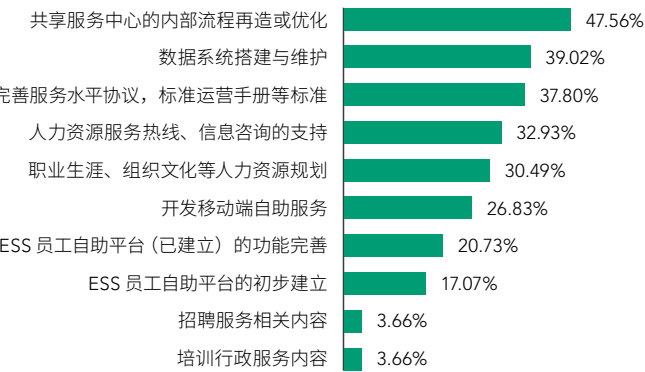
“与人力资源其他部门职责划分不清”、“新管理技术的应用有局限性或者有待改善”、“信息网络技术搭建不完善”被视为前三项挑战(图表 20.1)。

根据企业人力资源共享服务中心的建立年限分类, 我们发现企业

图表 21 人力资源共享服务中心未来 2-3 年的 1-3 项战略发展计划 N=82



图表 22.1 人力资源共享服务中心未来 1 年内重点发展的 1-3 项服务内容 / 改革领域 N=82



所面临的挑战则不尽相同。或许这也和企业不同的服务职责范围、人力资源管理系统的开发程度等因素有关, 但在人力资源共享服务中心的建立年限与主要挑战之间, 我们还是发现了一些趋势(图表 20.2)。

- 随着建立年限上升, 与人力资源其他部门的职责划分和对共享服务中心的定位越来越清晰, 不再是挑战! 具体数据中“与人力资源其他部门职责划分不清”从 52.63% 降至 18.75%; “共享服务中心内部定位不清晰”从 36.84% 降至 18.75%。
- 随着建立年限上升, 现有管理技术与信息技术平台不足以满足要求, 反而成为运作的挑战! 设想人力资源共享服务中心不断运营发展, 对运营效率的要求提高、服务职责逐渐扩大, 或更多更高的运营标准, 造成管理技术和信息平台开始捉襟见肘, 成为了更进一步发展的阻碍。
- 人力资源运营共享服务中心建立 2 至 4 年的企业有多样挑战逐步浮现! 相比建立不足 2 年和建立 4 年以上的企业, 2 至 4 年这个阶段的挑战层出, 与人力资源其他部门职责划分不清、共享服务中心内部定位不清晰、员工个人的知识储备能力不足、外包服务质量不可控等选项的选择率都超过 30%。

人力资源共享服务中心从无到有, 从初建到逐步成熟, 搭建与运营之路可能相继遇到信息系统的障碍、业务部门的质疑、人员能力的欠缺等各种情况, 无论面对怎样的挑战, 建立可持续发展的人力资源共享服务中心, 管理者应始终关注集团层面与客户层面的双向需求, 在运营发展中不断反思自身对业务的价值。

图表 22.2 不同建立年限的人力资源共享服务中心未来 1 年内重点发展的前两项服务内容 / 改革领域

2 年以下 N=36	2-4 年 (含 2 年) N=18	4-6 年 (含 4 年) N=12	6 年或以上 N=16
完善服务水平协议, 标准运营手册等标准	共享服务中心的内部流程再造或优化	数据系统搭建与维护	共享服务中心的内部流程再造或优化
数据系统搭建与维护	人力资源服务热线、信息咨询的支持 人力资源规划	共享服务中心的内部流程再造或优化	ESS 员工自助平台 (已建立) 的功能完善

未来 1 年内重点发展的服务内容 / 改革领域	2 年以下 N=36	2-4 年 (含 2 年) N=18	4-6 年 (含 4 年) N=12	6 年或以上 N=16
共享服务中心的内部流程再造或优化	36.11%	66.67%	41.67%	56.25%
数据系统搭建与维护	44.44%	33.33%	50.00%	25.00%
完善服务水平协议, 标准运营手册等标准	50.00%	33.33%	33.33%	18.75%
人力资源服务热线、信息咨询的支持	33.33%	38.89%	33.33%	25.00%
职业生涯、组织文化等人力资源规划	30.56%	38.89%	25.00%	25.00%
开发移动端自助服务	30.56%	22.22%	33.33%	25.00%
ESS 员工自助平台 (已建立) 的功能完善	27.78%	11.11%	33.33%	31.25%
ESS 员工自助平台的初步建立	16.67%	16.67%	8.33%	12.50%
招聘服务相关内容	22.22%	5.56%	0.00%	6.25%
培训行政服务内容	2.78%	5.56%	0.00%	0.00%

发展计划

图表 21 所示, 人力资源共享服务中心未来 2-3 年的战略发展计划最主要为降低手工运营、提高流程效率, 提高人力资源数据的分析功能。企业人力资源共享服务中心未来运作以持续提升流程效率 (80.49%) 为首, 优先性远高于逐步向利润中心转型 (14.63%)。

人力资源共享服务中心未来 1 年的重点事项则主要为共享服务中心的内部流程再造或优化, 数据系统搭建与维护, 完善服务水平协议、标准运营手册等标准三项 (图表 22.1)。根据企业人力资源共享服务中心的建立年限分类, 共享服务中心的内部流程再造是建立 2 至 4 年和建立 6 年以上的企业最为突出的重点工作, 分别达 66.67% 和 56.25% (图表 22.2)。访谈所知, 为了达成运营卓越的目的, 人力资源共享服务中心需要不断地进行流程优化、精益管理。而建立 2 年以下的企业, 其最共同的重点发展领域则是完善服务水平协议、标准运营手册等标准, 说明如何标准化是人力资源共享服务中心初建阶段的重点任务之一。此外, 对比发现建立 2 至 4 年的企业比 2 年以下的企业更关注人力资源规划或组织文化建设。

案例 创新实践——“用数据说话” | 百度

“用数据说话”是百度“简单可依赖”文化价值观的一部分。对于困扰大部分 HR 的“如何从组织和人才的角度对业务发展发挥战略性的影响”这一问题, 百度通过大数据平台——“才报”

系统, 为业务决策提供令人信服的“真凭实据”。百度 SDC 作为 HR 服务的总端口, 不乏大量的数据来源, 而且身处以技术见长的百度, 提取行为特征、组织成长的数据, 进而进行大数据挖掘与分析也是 SDC 理所应当去实现的目标。然而百度所面临的最大挑战在于如何让这些数据“说话”, 从一开始的明事实——描述过去发生什么, 到诊断问题——找寻为什么会发生, 进而让数据发挥预测功能——预测未来可能会发生什么, 以业务的语言为业务决策提供科学、信服的依据。2014 年, 百度在 SDC 下辖的“HR 信息管理部”建立“人力资源大数据实验室”, 开始尝试搭建数据化、智能化的“才报”。

简单来讲, 百度所搭建的“才报”系统是为了让 HR 掌握的数据变得有价值、有意义, 例如对于分析、预测员工保留的行为, 需要什么样的数据, 从哪些端口获取这些数据, 这些数据如何通过函数、建模得出 HRBP 与业务领导看得懂的结果……这是百度“才报”系统需要解决的问题。

百度从无到有, 从系统层、数据层、分析层、展示层, 系统地搭建了“才报”平台的完整架构。

“才报”系统背后的数据挖掘与分析建立在一套指标体系的基础上, 这套指标体系由人才管理、运营管理、组织效能、文化活力、舆情分析 5 大维度的 200 多个指标组成, 涵盖了人和组织的分析维度以及所有 HR 职能的衡量维度。其中人才管理和运营管理的指标更多是涉及 HR 职能的分解, 文化活力与舆情分析的指标更多是通过大数据的方式抓取内网上的行为痕迹, 组织效能的指标由 HR 组织发展部负责, 通过 SOC (Strategic Organization Construction)、T7 Model 等组织发展工具提取不同业务团队的有关组织目标。整套指标体系建设以及迭代优化历时一年, HR 全程参与、跟进。

在用户端, “才报”主要从团队、人才、业务、行业 4 大模块加以呈现, 不同层级的员工拥有相应的数据权限。

团队模块开放给经理及以上层级管理者, 主要展示辅助团队管理的相关数据和信息;

人才模块是员工大数据画像呈现平台, 普通员工可搜索到公司内任何员工, 查看职业路径、人才标签、大数据画像等基础信息, 对于经理及以上人员, 除了基础信息, 他们还可在系统上进行如为所属团队员工增减人才标签、员工之间比较等诸多人才管理层面的操作;

业务模块更多涉及个人、团队的业务目标以及达成情况的展示; 行业模块呈现的是系统通过大数据爬取的行业资讯。

除了 4 个分析模块, 系统中还有一个“数据中心”, 用户可在上面查看、定制权限范围内的各种数据分析内容。

[【完整案例请见本报告案例启示章节】](#)

报告附表

人力资源共享服务中心的现状数据补充，请见如下附表。

附表 1 不同性质的参调企业在中国拥有人力资源共享服务中心的比例

所属性质	参调数	有人力资源共享服务中心的数量	有人力资源共享服务中心的比例
外商独资（包括港资企业）	96	44	45.83%
中外合资	54	11	20.37%
国有企业	40	8	20.00%
中国私营及民营企业	98	27	27.55%

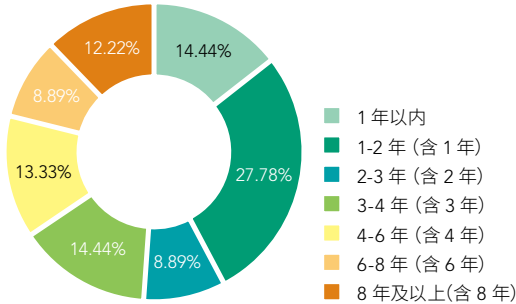
附表 2 不同行业的参调企业在中国拥有人力资源共享服务中心的比例

所属行业	参调数	有人力资源共享服务中心的数量	有人力资源共享服务中心的比例
汽车及零部件	36	9	25.00%
信息技术，半导体及通讯	35	8	22.86%
机械制造	29	14	48.28%
消费品（含快消与耐消）	26	11	42.31%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	22	4	18.18%
生命科学（如医药，医疗器械等）	20	7	35.00%
互联网与游戏业	18	8	44.44%
多元化集团	18	7	38.89%
电子电气	12	2	16.67%
化工与石化	11	5	45.45%
能源动力	9	4	44.44%
地产	9	0	0.00%
专业性服务（如法律，咨询，公关等）	9	3	33.33%
运输及物流	7	1	14.29%
建筑建材	6	1	16.67%
零售业	5	2	40.00%
造纸，包装及森林业	2	2	100.00%
酒店	2	1	50.00%
其他	12	288	4.17%

附表 3 不同在华员工规模的参调企业在中国拥有人力资源共享服务中心的比例

在华员工规模	参调数	有人力资源共享服务中心的数量	有人力资源共享服务中心的比例
100 以下	12	0	0.00%
100 到 499	39	2	5.13%
500 到 999	40	7	17.50%
1000 到 2499	45	11	24.44%
2500 到 4999	53	25	47.17%
5000 到 9999	32	18	56.25%
10000 及以上	67	27	40.30%

附表 4 参调企业在中国的人力资源共享服务中心的设立年限 N=90



附表 5 参调企业在中国的人力资源共享服务中心的运营总部地点 N=90

运营总部地点	数量	百分比
上海	27	30.00%
北京	25	27.78%
苏州	6	6.67%
深圳	4	4.44%
武汉	4	4.44%
无锡	4	4.44%
广州	3	3.33%
青岛	3	3.33%
潍坊	2	2.22%
其他	12	13.33%

附表 6 不同在华员工规模的参调企业中国人力资源共享服务中心的员工数量 N=83

在华员工规模	100 到 499	500 到 999	1000 到 2499	2500 到 4999	5000 到 9999	10000 及以上
人力资源共享服务中心的员工数量						
1-5 人	2	4	3	3		
6-10 人		2	3	8	7	2
11-15 人			1	2	1	4
16-20 人			2	7	4	1
21-30 人			1	2	1	5
31-50 人				1	4	1
51-100 人						8
100 人以上						4

案例启示

案例启示

通用电气人力资源共享服务中心运营管理实践

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳管理实践奖



卓佳 | 全球运营中心 - 人力资源共享中心亚太区总监 | 通用电气

Global Operations – HR 发展历程

业务发展背景

目前 GE 拥有 8 个产业部门，分别为 Aviation, Healthcare, Power, Energy Connection, Renewable Energy, Oil & Gas, Transportation, Appliances & Lighting。2015 年 11 月 2 日，GE 完成了全球最大的收购案：GE 能源管理集团旗下的数字能源业务与阿尔斯通电网业务合并成为新的电网解决方案事业部。交易完成后 GE 形成了新的三大能源业务板块——GE Power、GE Energy Connection、GE Renewable Energy。这是 GE 转型之路上的一个重要里程碑，使得 GE 未来的整体业务更专注于在工业基础设施，且在发展理念上，更集中于成为“一个更简单、更有价值的数字化工业公司”。

Global Operations (GO) 发展背景

在经历不同业务模式调整的过程中，GE 始终在考虑如何更好地服务转型期的企业，如何真正支持业务发展——这是 GE 组建共享服务中心：全球运营中心（Global Operations）的根本原因。如图 1 所示，按照职能和服务范围，GE 全球运营中心目前一共有 7 个不同功能的子运营中心，其中规模最大是财务运营中心，除此之外还有人力资源（HR）、税务（Tax）、法务（Legal）、供应链（Supply Chain）、商业（Commercial）、信息技术（IT）等多个运营中心。

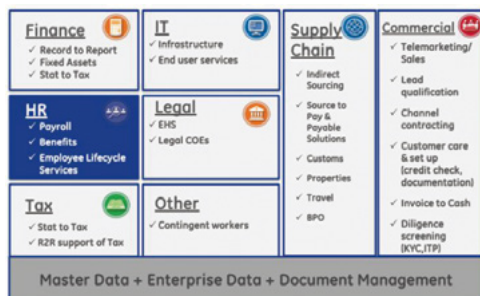


图 1 GE 全球运营中心概况

作为一种战略性的业务架构，运营中心以客户服务和持续改进的文化为核心，以价值服务为导向，以通过专业化、标准化、自动化、

集成化的流程和服务促进各业务单元发展为目标。GE 在全球范围内的每一个运营中心的选址都整合了当地业务需求和地区人员特点，为 GE 不同业务部门提供完整服务。作为全球五大运营中心之一，GE 亚太运营中心向集团位于日本、韩国、澳大利亚、新加坡、印度、东南亚各国等 16 个国家和地区的 GE 业务单元提供共享服务。其中人力资源运营中心（Global Operations – HR）的服务内容覆盖员工在职过程中包含薪酬福利等各项事务的整个生命周期。

Global Operations – HR 发展概况

发展历程

众所周知，坚固的人事基础数据库是企业打造共享服务中心的第一步。GE 于 2002 年基于一套完整的人事系统形成了亚太区运营中心的雏形，初步形成了 COE 的模式，并进一步于 2003-2004 年对原本各自为政的业务部门进行整合，对其中的部分业务进行“移管”，完善了运营中心的服务项目体制。

这之后的 2004-2015 年，中国区 Global Operations – HR 发生了两个显著的变化：

其一是对整个组织架构的调整。2014 年，GE 重新考虑了 HR 组织效能，并正式确立和运行 HR Partnership Model。

全新的组织架构由“三大支柱”组成：

- HRBP：聚焦于客户支持和战略组织规划；
- EHRM：Employee HR Manager 员工人力资源经理，聚焦于员工关系；
- COE：GE 设有四个专家中心，分别为招聘、薪酬福利、运营、学习与发展。与众不同之处在于，一般企业的 COE 主要负责规划，而 GE 的 COE 既需要制定政策又需要实际执行，“所有的 COE 是给不同的业务部门的 EHRM 和 HRBP 提供服务的，他们更侧重于为不同的部门提供标准化的流程”。Global Operations – HR 则是其中为员工、HRBP、EHRM 提供有关人力资源标准化、流程化服务的运营部门；

其二是从全球运营中心层面，对部分职能进行聚焦、圈定。这涵盖两个层面的内容：1 制定标准化流程，从宏观层面将不同业务职能的业务流程进行梳理并统一。例如，对于从有招聘需求到发出职位 offer 整个管理过程中所涉及到的员工背景核实、入职手续办理等的例行操作，GE 统一了不同地区、国家操作过程的标准，减少差异，同时保留文化差异下不同国家间的特殊性，推行在不同劳动力市场下的“统一标准化流程”。2 GE 于 2013 年提出“卓越服务”理念。运营中心的出发点在于服务，落脚点在于“优质服务”，“GE 强调的是服务质量、方法和态度而不仅仅是服务本身，我们希望能同事、员工提供良好的服务体验，因此 GE 大力推行‘卓越服务’理念”。此理念细化为 10 条“接地气”的简单承诺，例如及时回复员工提问等，较为容易被组织中的同事理解并实施。

2014 年下半年至 2015 年，中国区 Global Operations – HR 完成了很多 HR 运营进程上的“迁移”，纳入了亚太区其他国家的 HR 流程，中心从中国区走向了亚太区，并正式进入全球运营中心。目前，Global Operations – HR 拥有 100 多名员工，服务支持整个亚太区 18 个国家、约 32,000 名通用员工，涵盖 8 种语言，横跨 4 个时区。

◆ 定位

从 HR 功能角度来看，人力资源运营中心 (Global Operations – HR) 在 GE 人力资源整体架构中带有双重属性：运营中心 (Global Operations) 和专家中心 (COE)。此定位使 Global Operations – HR 可以同时享受两方资源：① 基于 Global Operations 的人事数据，能够更好得进行数据分析以及成本控制；② 同时拥有强大的质量系统、IT 支持。

从服务对象和范围来看，Global Operations – HR 主要服务对象为人力资源经理 (HRM) 以及员工、经理。

从服务范围和流程角度来看，Global Operations – HR 是 GE 人力资源体系的“后台支柱”，我们为 HRM 与员工提供从入职到离职整个在职阶段的服务，包括 HR 的职业周期，支持 HR 去进行人员管理”。

◆ 工作职能

Global Operations – HR 充分利用全球统一平台、企业标准以及本地系统，完整覆盖了员工入职、在职、离职的整个职业周期。Global Operations – HR 为不同业务部门及 HRM 提供的具体服务有：

- 入职 Onboarding：新员工入职所有的手续、背景调查等；
- 职业周期 Lifecycle：包括所有员工个人信息的增减修改、文件管理等；
- 薪资福利 Payroll & benefits：数据的输入、管理、输出、与供应商对接等；
- 离职 Exit：涉及所有离职手续和文件；
- 数据报告 Reporting：此服务由 Global Operations – HR 内部的 COE 提供，基于内部强大数据库和数据分析能力，为 HRM 提供自助报表服务，辅助分析、决策；

- 系统支持 Support：Global Operations – HR 负责 OneHR Portal 的运营，此网站对接了内部所有关于 HR 的信息和服务；

在中国区范围内，以上服务内容除了社保管理以及薪酬计算发放外包给了供应商，其余均由 Global Operations – HR 自主完成。

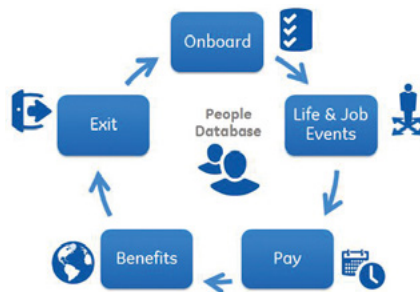


图 2 Global Operations – HR 服务范围

◆ 组织架构

按照区域划分，亚太区 Global Operations – HR 团队包含辐射中、日、韩、东南亚、澳洲新西兰的亚太团队以及大中华区、日本、韩国当地的服务团队，另外还有专门负责推行企业标准和服务交付的主管。

在服务职能的分配上，亚太区 Global Operations – HR 由中心 (Center) 团队提供较统一的标准流程服务，各国 (Site) 团队负责其余的服务内容，主要是较为本地化的流程服务。

► Global Operations – HR “卓越服务”之旅

➤ “卓越服务”工作理念

Global Operations – HR 于 2013 年推广“卓越服务”标准，并向业务部门员工和 HR 做出了 10 项“卓越服务”承诺(摘选部分梗概如下)。

- 在遵守流程合规的同时始终将员工的需求和受到的影响放心中 Always consider the impact on employees while following processes to ensure compliance.
- 有团队意识，对您的每一个需求负责到底 Act as one team, taking ownership to ensure that your request is resolved.
- 在持续追求流程简化的过程中，传递、分享所得和知识 Communicate and share knowledge while continuously looking for opportunities to simplify.
- 言出必行，加强期望管理，进度随时知晓 Deliver on commitments, manage expectations and keep you informed on progress.

随着组织架构的变革，“卓越服务”理念在组织中不断发展和深化，每年的推广活动也已迈入了第 4 个年头。在整个过程中，此理念在员工和 HRM 中的推广方式主要有：① Service Excellence Day 卓越服务日，每年举行“介绍什么是卓越服务，如何将优质服务理念运用至实际工作”的活动；② Partnership Week 伙伴关系周，此活动每年一次，每次为期一周，“我们会广泛吸取信息、了解大家的工作挑

战，以改进我们的工作”；③ 团队经验分享，在团队中开展经验分享会，提升员工能力；④ 另外，HRM 会对 Global Operations – HR 员工进行优秀员工评选，“不断鞭策我们的员工提高服务质量”。

✚ 流程优化

Global Operations – HR 致力于将人力资源管理核心流程上的员工打造成一支专家型团队，通过融合 GE 在六西格玛 (Six Sigma)、精益管理 (Lean Management) 领域的丰富经验，开发更为简化、高效、智能的流程和系统，并将此作为“企业标准 (Enterprise Standards)”在企业范围内推行、实施，以进一步助力 GE 更好地应对市场竞争。

GE 于 2013 年年底大范围推广“企业标准 Enterprise Standards”，致力于“在不同的地区建立一致的标准、流程”。这是进一步细化、统一各地操作流程的过程，涉及到 Global Operations – HR 工作职能的方方面面，例如背景调查的流程和规定、薪酬数据输入操作流程等，于此同时，对于 Global Operations – HR 本身来说，这也是推动中心员工从思想到行为发生转变、优化提升的过程。

✚ 系统自动化

为了不断提升服务满意度，Global Operations – HR 紧跟时代潮流，充分挖掘网络以及微信平台，以集中自助的方式来提升用户体验。

- Global OneHR Portal：作为一站式服务网点，为员工和 HR 提供全方位的人力资源服务；

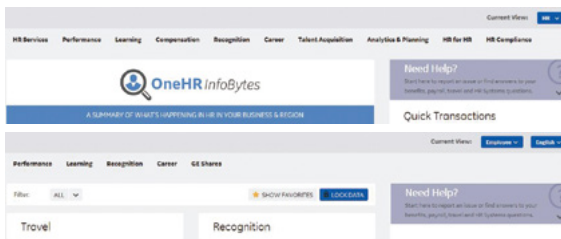


图 3 OneHR Portal 功能

- China Mobile HR Wiki：将人力资源服务推向移动端，通过微信等流行的平台，方便员工随时随地、方便快捷地获得所需服务；



图 4 HR Wiki

✚ 客户满意提升

除了服务承诺，Global Operations – HR 也通过全球总部制定的

标准来衡量自身的服务质量，例如服务回应速度 / 周期（完成的及时性以及所花时长）以及准确率 / 数量（包括业务部门数据输入的准确率和团队数据输出的准确率，以及每月处理案例的数量）等，并通过实时的仪表数据平台 (Dashboard) 监测各个区域的具体情况。



图 5 各区域服务情况的实时监测

每年举行的 VOC (Voice of Customer) 活动是 Global Operations – HR 获取服务评价第一手反馈的渠道之一。中心与业务伙伴面对面交流或电话访谈（采用 1 对 1 或小组讨论形式），通过提前设计的问题指引，引导他们对中心的服务、系统、工具等开放谈论。2014 年度 Global Operations – HR 团队的 VOC 满意度为 85%，远高于其他地区的团队。

另外，Global Operations – HR 每年举办“卓越服务日 Service Excellence Day”活动，邀请业务伙伴和员工深入了解人力资源运营团队。

在 HR 组织内部，“三大支柱”虽没有互相汇报、制约的关系，但彼此之间已形成了互相监督的机制。Global Operations – HR 会牵头定期组织 HR 内部的审核会议，包括 HR 领导力会议 (HR Leadership Network)、员工人力资源经理小组会议 (EHRM Group Meeting)、业务人力资源经理会议 (Biz HRM Meeting)，参会者对提供的 HR 服务、工具、企业标准流程等开展讨论，中心在获得服务评价的同时，也能引导和推动各项服务、流程在业务部门落实。

🔄 Global Operations – HR 人员管理

✚ 员工胜任力模型

GE 根据全球市场人力资源共享服务发展的趋势，与时俱进更新核心能力要求。2015 年 9 月，Global Operations – HR 修订了最新的员工胜任能力模型。该模型从规划与政策知识、系统管理能力、服务提供、过程分析、伙伴关系建立、质量保证六大模块进行要求，是 Global Operations – HR 员工绩效考核的重要标准之一。

- Plan & Policy Knowledge
- Service Delivery
- Partnership Building
- Quality Assurance/Quality Control
- Systems Management
- Process Analysis

员工能力发展

为了培养和提升员工的胜任能力，GE 的学习与发展团队提供了大量的资源供团队成员选择。



图 6 GE Learning

此外，Global Operations – HR 还特意为员工量身定制了“重返校园”学习项目，从“主修课”、“选修课”、“兴趣小组”三大模块培养员工能力，兼顾了业务需求和员工兴趣。



图 7 “重返校园”学习项目

员工职业发展

GE 的文化着眼于为每个在 GE 工作的员工提供机会，培养他们的责任感、诚信和创造力，同时让员工与企业一同发展。此理念也体现在针对 Global Operations – HR 员工的职业生涯的设计上。

Global Operations – HR 员工拥有多样化的发展路径，可以根据自己的能力和需求，进行跨职能部门转岗，也可通过中心与业务部门建立的双向人才输送机制寻求发展机会。对于所有的发展路径，员工均可从公司内部已有的“Career Opportunity System 职业机会系统”以及特别为 Global Operations – HR 设立的“Career GPS”平台上获得清晰了解和职业导航。

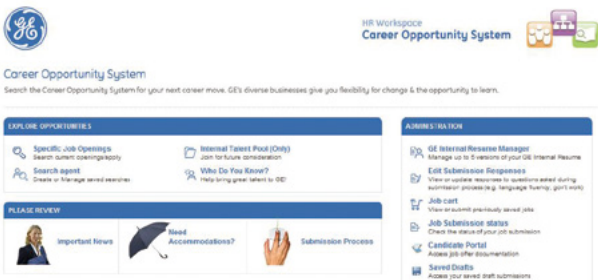


图 8 Career Opportunity System

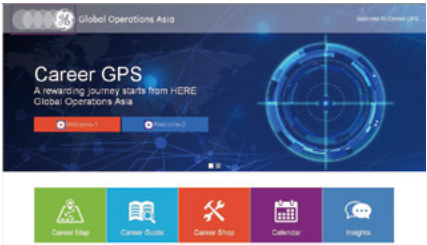


图 8-1 Career GPS 首页



图 8-2 Career GPS 中的 Career Map

除了体系化的发展路径，运营中心也通过一些特殊的项目满足员工多样的发展诉求、提升组织效能，“SEED 领导力培训生项目”便是其中之一。此项目是一个为期 2 年的培训生项目，致力于建设、完善运营中心领导队伍的人才梯队。在项目中，员工有 3 次机会在运营中心的各职能部门里进行单次为期 8 个月的轮岗，在此过程中提高自己的专业度，锻炼自身的项目管理、团队管理等能力，为将来的职业发展打下坚实的基础。

运营成效

进入“卓越运营”阶段的 Global Operations – HR 在组织内的贡献和价值主要体现在四个方面：

- 1 成本节约。以 2015 年为例，通过辐射亚太区域的 Global Operations – HR，GE 不断将各国可统一的流程进行收编、集中化操作，带来了生产率的持续提高，每年约可节省 6% 的成本。
- 2 质量管控。面对 Global Operations – HR 日益扩大的工作内容和工作量，GE 充分利用了内部的优势资源——质量管控团队，通过“精益六西格玛 LEAN Six Sigma”项目，为提高服务满意度而进行流程上的全方位持续改进，实现减小业务流程的变异、提高过程的稳定性、加快响应速度、准确快速理解和响应需求、改善设施布置、减小服务占用空间、有效利用资源等成效。
- 3 人力资源政策统一。在整合、集中各国流程的同时，Global Operations – HR 通过推行“企业标准 (Enterprise Standards)”来实现操作的统一化、标准化，推动生产率的提升。
- 4 提升合法性。在整合、集中各国流程的过程中，Global Operations – HR 积累了非常多的经验和最优方案 (Best Practice)，同时建立了 SME (Subject Matter Expert 主题专家) 机制，确保所有的流程操作合法合规，为公司规避风险。

案例启示

博世人力资源共享服务中心管理实践

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳管理实践奖



蒋海滨 | 中国区人力资源共享中心 人力资源总监 | 博世

成立背景

项目背景

提供以客户为导向的优质服务 (Customer-oriented)，是博世 HR 一直以来秉持的核心理念和发展方向。在此理念的指引下，博世全球于 2005 年启动了 BHS (Bosch HR Management System) 项目，开启新一轮提升组织内部运作效率的尝试和探索。项目运行至今经历了三个发展阶段，“简单来讲，第一阶段 (1.0) 的主要内容是设立目标、建立技术基础，第二阶段 (2.0) 则是往架构当中填充‘内容’，包括沟通机制、HR 能力管理等，第三阶段 (3.0) 为整合 HR 流程、架构以及 HR IT 系统”。(图 1)

HRO (HR Organization) 项目是 BHS 3.0 阶段的核心内容，处于此阶段的 HR 部门从传统的组织形态逐渐转变为“三驾马车 (HRS、COE、BP)”的结构，组织从质量、成本、服务速度等维度对 HR 服务提出了更高的要求。

- ① **质量**：优化 HR 核心流程 (人员发展、能力管理、人力规划、招聘)；为员工提供卓越的服务；关注业务需求，通过 HR 之间更加紧密的合作，为员工和经理提供更优质的客户价值；
- ② **成本**：建立不同部门之间的协同合作机制，提升效率；清晰结构，简约交互；
- ③ **服务速度**：全球统一的精益化管理方式以及 IT 流程支持。

博世从 2011 年开始筹备建立以提供共享服务为基础的 HRS (HR Service)。中国作为博世全球战略的重要市场，在快速扩张的业务环境下对优质、高效的 HR 服务的需求与日俱增，中国区 HRS 的筹建运营也因此成为了博世 HR 整体发展计划中的优先项目。

前期筹备中的挑战

HRS-CN 正式运营前的筹备期共历时 20 个月，准备工作分成 8 条主线 (working stream) 同时展开，涵盖政策、流程、财务和预算、沟通、系统建立、人员管理、培训激励等内容。由于博世在中国区内的业务种类广泛，且在地理范围上涉及众多城市，为了顺利推进整体流程的梳理和整合，博世在各个地区邀请当地 HR 领域中拥有丰富经验的员工，组成“专家小组”，“我们的原则是求同存异，制定出适用于全国的标准化流程”。

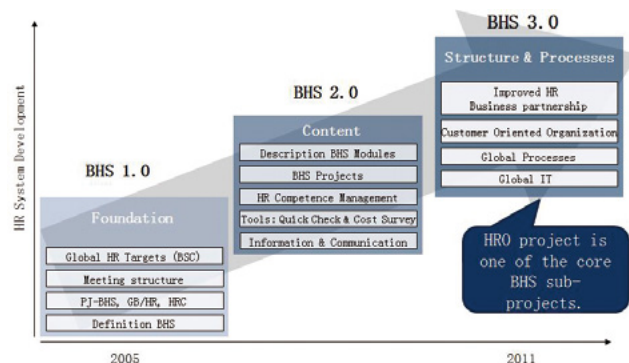


图 1 BHS 发展历程

流程的梳理和整合是 HRS 前期筹备过程中的核心任务，也是 HRS 团队遇到的最艰巨的挑战之一。这个过程蕴含着 HR 与业务、HRS 中国总部与地方之间的诸多博弈，而这其中，资源的再分配则成为了很多争议中的焦点。

HRS 正式运营后，部分人员和资金预算通过“平移”的方式产生，即把地方上归入 HRS 的工作职能所涉及的人员和相应的预算直接转移给 HRS。资金另一个来源是“中央拨款”，即部分 HRS 的项目和员工培训的费用由业务部门承担。然而，制定规则容易，但真正实施起来则存在不少“波折”，因为在 HRS 项目实施的过程中，地方 HR 以及业务部门均会根据自身的利益进行合理化考量。

① **地方 HR**：特别是 HRBP，他们希望在“分家”的过程中争取到更多的权力余地，然而由于各个地方情况的复杂性，职责和权力划分的过程中出现了很多“灰色地带”，存在职责重合、难以区分的情况。对于职责范围上的争议，HRS 采取“两步三法”：第一步，理清达成一致的内容，聚焦争议；第二步，坦诚布公分析争议，其中主要采用三个方法：“从专业、流程角度细化工作职责”，将工作内容置于“放大镜”下，通过表格等工具，以数据等直观的形式将工作效率、范围细化，然后据此做出判断、解决争议；调取历史数据，根据以往的经验加以说明、解释；对于非原则性、非显著性的争议暂时妥协，搁置争议。

② **业务部门**：对于业务部门来说，HRS 是“成本中心”，接受 HRS 服务的业务单位需要承担中心的运营成本，因此成本控制自然成了 HRS 与业务部门沟通过程中的“主旋律”。在 HRS 正式运营之前，业务部门与团队“约法三章”：HRS 在建设期间 (2013 年 7 月 -2016 年)

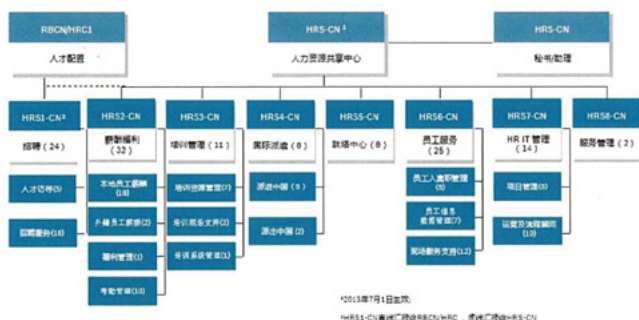


图2 HRS-CN 组织架构与人员构成

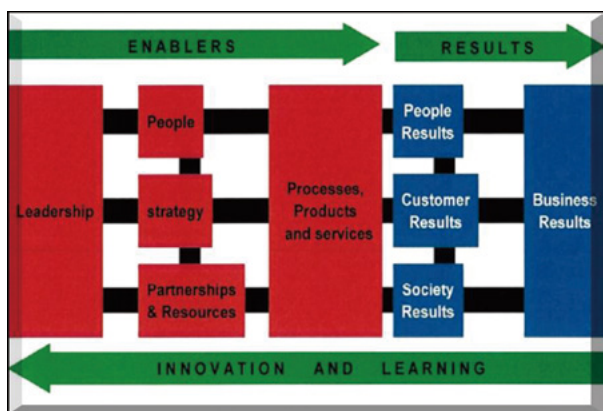


图3 EFQM 模式

运行成本降低 15%；建设期之后，HRS 提供的服务 / 产品单价每年降低 3%。“这对我们形成了很大的压力，但也成为了我们前进的动力，促使我们不断优化内部运行和提高管理效率。”

HRS-CN 运营现状

HRS-CN 于 2013 年 7 月正式投入运营，目前正在各事业部中逐步推广。截至 2015 年底，HRS 的服务范围覆盖中国区 27 家分公司，约 30000 员工；服务员工数约占博世中国所有员工的 70%。

HRS 下设 8 个部门，从 HRS1~8 分别为招聘、薪资福利与考勤、培训管理、国际派遣、员工联络中心（含热线电话）、员工服务（入离职、数据管理、现场服务支持）、HR-IT、服务管理和持续改进，截至 2015 年年底共有员工 130 名。（图 2）

2015 年年底，HRS 服务比例为 1：230。根据服务范围扩张的速度以及服务效率、流程和系统的优化，服务比例预计在 2016 年年中达到 1:250，此数据也是博世经过大量市场对标分析之后制定的目标。

目前，共享中心的服务达到了一定程度的自动化和员工自助，服务系统包括用于员工信息维护、管理和考勤及工资核算的 SAP P28、用于处理员工咨询及 BP 需求订单的订单系统 SSF、假期管理系统 Work On、内部 HR 信息平台 My HR、电子工资单查询 E-Pay Slip、培训管理系统 TrainM、招聘信息维护管理系统 OSP。

根据在筹备期与业务部门达成的共识，HRS 的总成本按照收费模式分摊到各个被服务的业务单位。收费模式由实际配置的人手(FTE: Full Time Employee) 和服务量 (Volume) 两种计算方式构成，其中招聘、培训和海外派遣按照实际服务量 (Volume) 收费，薪资、员工服务、联络中心、HR-IT 按照实际配置的人手收费。

HRS-CN 运营哲学

当博世中国决定建立“三驾马车”的 HR 组织架构并筹备成立 HRS 时，虽有德国总部的指导和其他跨国公司的点滴经验可以借鉴，但对博世中国的 HR 特别是 HRS 团队来说，这几乎是一场从无到有的探险，很多内部管理和外部服务机制的建立基本全靠团队“摸着石头过河”。

客户为导向的理念要求 HRS 以独立业务部门运作方式进行管理，这就决定了这个组织自诞生之日起便装上了强劲的“内驱马达”：以“树立中国市场人力资源共享服务标杆，贡献于业务的可持续性、盈利性增长”为终极目标，对内不断加强人员管理、持续优化标准与流程，对外不断提升客户体验，致力于提供高效、专业、经济的人力资源服务与解决方案。

如何达成组织愿景、提升组织效能？HRS 运用了 EFQM (European Foundation of Quality Management) 模型将组织目标进一步分解。EFQM 模型包括 5 个驱动项 (Leadership 领导力、People 人员、Strategy 策略、Partnership & Resources 合作与资源、Process, products & services 流程、产品与服务) 和 4 大结果 (Business 业务、Customer 客户、People 人员、Society 社会)，驱动产生结果，然后再反馈、检验，持续完善，形成良性循环。（图 3）

博世将组织目标从业务、客户、人员、社会结果加以细化，并以终为始，从 5 大驱动项的角度分解出了 18 个意在优化内部管理、提升客户服务的战略项目。每个项目都有确定的实施周期以及对应的负责人。

根据组织运行成熟度以及项目对 HRS 日常运作的关联度和紧迫性，18 个战略项目当中又以内部沟通机制建立 (Work out HRS-CN communication Package)、服务技能提升 (Service Skills Enhancement)、岗位资质建设 (HRS-CN BOSCH Qualification program)、员工保留 (Retention Program) 以及领导力提升 (Upgrade HRS-CN leadership) 这 5 个项目最为聚焦，前三个项目关系到 HRS 日常服务的开展，而后两个则影响着组织的长期发展。

在自省自问中，HRS 开启了前进的征途。

HRS-CN 运营实践

人员管理

员工管理

HRS 的服务基本从质量、成本、速度三个维度进行考核，除招

聘之外的所有需求订单必须在 5 个工作日内完成。截至 2015 年，HRS 每月订单及时完成率达 90% 以上。

为了向分布在 11 个城市的客户提供更加优质且本地化的服务，HRS 中有部分员工作为共享服务中心派驻在当地与客户直接沟通和处理 HR 工作的现场支持人员（招聘专员、考勤专员、培训协调专员、国际派遣专员等），他们同时起着 HRS 与当地 HRBP 之间沟通的桥梁作用。由于地理、编制等原因，HRS 对这部分人员的管理加入了些许“特殊性”。现场支持人员由 HRS 中国总部直接管理并向其汇报，他们的合同和编制则采用当地的政策。为了提升管理效率、提高这部分人员的归属感，HRS 采取了“大客户管理”的模式——在 HRS 员工数量达到 4 人及以上的地方，选出其中一名作为现场人员的协调员，HRS 总部则相应选出一名员工作为“大客户经理”，负责对接地方协调员并处理、满足现场人员除绩效辅导、目标达成以外的所有行政类的管理需求。“他们（‘大客户经理’）就像是销售经理，要与驻地销售沟通，了解他们的需求，去做行政上的协调”，这种管理模式效果显著，当现场人员有了相应需求便可直接与对应的“大客户经理”进行沟通，“否则的话，当 4 个人有行政支持需要的时候就要分别找各自的 4 个直线经理，管理效率就会相对低下。”

◆ 能力建设

1 岗位资质项目

HRS 员工的整体胜任力模型包括流程执行力、沟通能力、客户服务、解决问题能力、持续改善、项目管理、团队合作、领导力等 8 个要素，岗位资质 (Qualification) 是以胜任力为基础的完成岗位工作需要具备的技能。HRS 在成立之初，有三分之一的员工是从原来传统 HR 岗位转岗而来，剩余的三分之二则是从外部市场获取，从整体来看，员工能力参差不齐，因此内部亟需建立一套岗位资质考核、追踪的标准化流程。

HRS 的岗位资质项目以“设定岗位资质标准 (Set Qualification Criteria) - 发现存在差距 (Identify Qualification Gap) - 制定发展措施 (Work Out Relevant Development Measures) - 评估发展效果 (Assess Development Effectiveness)”的 PDCA (Plan-Do-Check-Act) 模式为设计思路，涉及两个层面内容，其一是新员工融入 (New Associates Integration)，其二是对员工岗位资质的持续关注 and 不断加强，而这所有的一切已在 HRS 中形成了标准化的体系和工具化的操作流程。

• 新员工融入

HRS 新员工需要经历 6 个月的试用期，在这段时间内，他们会加入博世精心设计的“新员工融入”项目，适应组织文化并对岗位工作快速“上手”。

每个新员工入职前，博世会根据入职岗位为其相应匹配一名 Buddy。此人由具备一定工作经验的 HRS 员工担任，需要满足过去 1-2 年绩效优秀、有一定沟通技巧、认同博世文化且愿意承担额外责

任等要求。选出的每位 Buddy 都会接受专业培训，掌握一定辅导技巧。在试用期期间，Buddy 的影响和作用会体现在新员工生活和工作的很多方面，包括入职准备协助、组织介绍、环境熟悉、岗位各项基本技能的培训和指导等。

每个岗位需要不同的技能组合，相应的新员工都会经历一场定制化的学习旅程。每位新员工在入职之初便会拿到一份基于岗位职能的“学习包”，里面包含一份详细的岗位职能介绍、KPI 目标与考核方式以及细化到各项能力的学习计划表。其中学习计划表对每项能力做出了细致的解释和任务分解，并规定了培训周期、培训方式、掌握时间以及对应的培训负责人（一般为直线经理或 Buddy）。员工每掌握一项能力需要相应负责人签字确认。

待员工转正之时，HRS 会进行“双向”考核：一方面是学习计划的完成情况，考核员工是否掌握岗位从业技能；另一方面，新员工根据其 buddy 的辅导效果填写问卷，考核 buddy 是否“尽其责”。

• 岗位资质的持续跟进

博世利用“岗位资质矩阵工具 (Qualification Matrix Tool)”，持续跟进每位 HRS 员工的工作表现和发展情况。此工具主要有“岗位资质平台 (Qualification Platform)”和“发展措施 (Development Measures)”两部分组成。前者是对员工工作目标实施、各项关键能力掌握情况的监控平台，区分了各项能力的优先级，并通过红、黄、绿灯的形式直观地展现员工对各项技能的胜任程度；后者展现的是根据员工的技能水平采取的相应发展措施以及当前实施进度。（图 4）

2 客户服务技能提升项目

大家口中的“三驾马车”不仅仅是 HR 组织架构的变革，对于涉及其中的 HR 特别是共享服务中心，更需要对原来的工作方式、服务理念进行调整和更新。客户服务技能提升项目正是 HRS 帮助员工完成这次转变的“助推力”。项目经由外部咨询公司设计，于 2015 年 9 月份启动，共分成三个阶段进行。

• 第一阶段：能力培养

通过培训让员工了解“卓越服务 Stellar Service”。

管理团队：“卓越服务下的领导力和教练辅导”培训，3 天；

所有员工：“创造卓越服务”培训，2 天；

图 4 “岗位资质矩阵工具”部分示例

• 第二阶段 :计划和实施

管理团队参加为期一天的关于制定有效管理计划的工作坊，接受关于教练辅导技能的培训，并与员工代表一起参与“服务操作手册”的制定，在此之后实施管理计划和教练辅导计划。

• 第三阶段 :审核与评估

内部推广“服务操作手册”，逐层监督、审核，引导行为改变。

◆ 员工保留

HRS 从 2014 年便着手设计、推进员工保留的诸多措施，而保留的核心在于了解员工诉求、对症下药。为此，HRS 首先在员工中开展调研，让大家选出对留任决定影响最大的 10 个因素，并对此 10 个因素在当前组织的完成情况进行满意度打分，找出了员工最关心同时也是组织最急需解决的 3 个员工保留上的问题，分别为薪酬福利、职业晋升机会以及取得成就、展现自我的机会。据此，博世推出了以职业发展谈话 (Career Development Discussion)、管理对话 (Management Dialogue)、激励组合 (Retention Package)、职位评估 (Job Evaluation) 为主的员工保留“套餐”。

1 职业发展谈话 Career Development Discussion

这是博世在人才发展上常用的工具。在 HRS 中，此工具主要面向高潜人才和在岗一定时间、岗位技能娴熟的员工。“谈话”可由员工本人、HR 或管理层中的任何一方发起，参与人员有员工本人、HR 代表、员工直线经理以及直线经理的经理，共四位。在谈话过程中，参与人员对员工的强项和待发展项进行分析，然后结合员工个人兴趣、业务和组织需求，共同讨论 3-5 年中长期发展计划、制定行动计划。此计划付诸实施后每两年会进行一次再评估。

2 管理对话 Management Dialogue

首先，员工以匿名的方式对经理的领导能力情况进行打分并写下想问的问题，与此同时经理进行自评。然后，主持人 (Facilitator) 根据员工评价与经理自评之间差距最大的方面以及员工提出的问题，引导经理对自身领导力进行反思。“管理对话”实际上为员工提供了上下级间无障碍、无压力表达交流的机会，在一定程度上也是博世对领导力的一种监督和获得反馈的方式。

3 激励组合 Retention Package

员工激励保留分现金和非现金两种方式。现金手段主要有依据年度绩效进行的差异化年度薪资调整以及经过一系列严格评选标准和审核流程颁发的额外贡献奖、项目奖等。非现金手段包括各部门成立的学习型小组、对在业绩或持续改进上表现突出的员工进行及时奖励和公示、按照发展需求提供职业发展谈话等发展机会……

4 职位评估 Job Evaluation

利用市面上较为权威的职位评估体系对 HRS 内各个职位进行科学评估和定位。

项目实施仅一年便在员工当中获得了积极反响，原先员工满意度偏低的几个要素均有一定程度的改善。

◆ 组织效能提升

◆ 内部沟通机制

流畅的内部沟通几乎是内部管理有效性的基础。HRS 内部的沟通渠道覆盖线上、线下，形成了一张四通八达的沟通网络。从形式来看，内部沟通主要有四类互动方式。

- 1 线上实时交流：包括线上文件共享、社交媒体 (微信)、博世内部互动平台 Connect；
- 2 办公环境建设：包括照片墙、新员工风采展示区、节假日装饰等；
- 3 定期会议：包括周期性的团队例会、月度的部门会议、每年 1-2 次的跨层级会议等；
- 4 员工关怀活动：HRS 从每个部门中选举员工组成“Happiness Committee 幸福委员会”，其每年获得一定预算，组织包括生日会、节日活动、年会、团队建设活动等众多员工关怀活动，也会为因处于变革期而承受较大心理压力的员工安排心理辅导，传授压力管理技巧，帮助其平衡工作与生活。

◆ 领导力提升项目 (组织文化)

客户为导向 (Customer-oriented) 是 HRS 的发展目标，博世希望此理念能够深深植入组织文化中，成为组织在前进中源源不断的动力。而组织文化建设的关键很大程度上在于管理者的领导力。让原本缺乏客户导向思维的管理者树立认知并不断强化，最终成为这种理念的拥护者和推动力量，这是 HRS 领导力发展项目的主要目标。如图 5 所示，此项目根据 PDCA 模式共分为四个阶段。

- 第 ① 步，设定领导力模型；
- 第 ② 步，通过 360 评估和霍根测评，个人与组织现状检测与评估，定位差距；
- 第 ③ 步，定制发展项目，促进领导力发展；
- 第 ④ 步，效果评估，考核行为改变的程度，并根据结果不断调整发展方式。

目前，HRS 已完成第二阶段的诊断，差距主要在员工沟通、客户



图 5 领导力提升项目

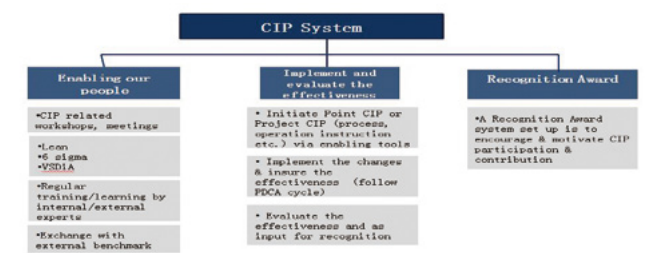


图6 CIP系统



图7 HRS自我评价与反思

HRS 的满意度结果排名全球第二。同时中国区 HRS 各个部门在相应服务的客户群体中，例如招聘经理、接受国际派遣的员工、拨打热线电话的员工、参加培训的员工等，征集他们对每一个服务模块的满意度，结果满意度在 80 分左右。尽管数据“不太好看”，但 HRS 很清楚未来努力的方向。“我们现在收到的客户投诉绝大多数不是针对个人行为的抱怨，而是主要集中在专业服务技能方面，也存在系统、流程的问题，这说明我们还是要‘做内功’，不断提升我们服务的专业度，优化流程，加强系统的用户友好程度和自动化。”

借着此次评选的机会，HRS 根据现阶段收集到的反馈，从人员服务、系统、内容、方法流程、内部团队建设角度，开展了一次深刻、实在且全面的自我反省。图 7 中“+”号意为当前状态下令人满意的部分，“-”号则代表当前存在的问题和下阶段努力的内容，“总的来看，HRS 未来努力的方向有三个：一个是流程更加优化，二是系统更加自动化，三是发挥 HRS ‘数据总端口’ 的优势，为业务和 BP 提供分析和解决问题的基础，使我们的服务增值。”

需求灵活处理等软性技能方面，下一阶段博世将据此实施有针对性的发展计划。

◆ 持续改进文化

无论是内部管理还是客户服务，HRS 都秉持着“持续改进、不断提升”的精神。内部的 CIP (Continuous Improvement Process) 项目是提升组织效能、持续改善员工能力的体系化、标准化手段。此项目由三部分组成：(图 6)

- 培养能力：培训员工相应技能或工具使用技能，例如 VSDIA (价值流分析)、LEAN (精益方法) 等；
- 设立持续改善目标：HRS 在内部设立了诸如各部门必须完成至少 3 个跨部门项目等目标。2013 年、2014 年分别完成了 73 个、90 个持续改善项目；
- 奖励成效：通过经济效益等指标，评比、奖励季度突出的 CIP 项目以及年度最佳持续改善项目奖；

截至 2014 年，此项目为组织产出了约 500 万的经济效益，成为 HRS 卓越化运营道路上强大的推动力。

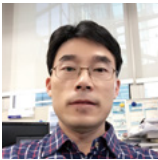
阶段成效与未来发展

对于 HRS-CN 目前初步运营的成效，有一个数字着实令人眼前一亮——原本业务部门定下的 2016 年年底累计节省 15% 运作成本的目标提前超额完成，在 2015 年年底便已达到了 23%。这证明当前的运营管理模式已见成效。

在客户服务方面，在 2014 年针对全球员工的 HR 满意度调研中，

案例启示 百度人力资源共享服务中心创新实践

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳创新实践奖



王崇良 | 人力资源系统与运营共享平台高级经理 | 百度

发展历程

变革和创新是互联网企业的重要特征，也是企业向前发展、立足于市场的根本动力。为了应对业务的快速迭代，内部管理也必须具备一定的前瞻性，与业务发展保持同步，达到相应的成熟度，让业务发展“无后顾之忧”的同时，还能为业务的“沙场驰骋”提供辅佐和良策。

2010 年前后，百度的人力资源组织架构随着业务的高速发展、人员的快速扩张，发生了体系化的变革，开始明确运行“三驾马车”（SDC、COE、HRBP）的架构。其中的共享交付中心也从此开启了一段价值优化提升的“奇妙旅程”。为客户提供智能化、自动化且具备绝佳用户体验的完整服务，为业务提供有价值的决策参考，这是百度 SDC 从成立之初便设立的目标。为了实现这个目标，百度 SDC 在 e-HR 系统建设的基础上，经历了几个阶段的迭代发展，而这个过程是 SDC 从“Service Center”逐渐转变为“Delivery Center”的历程。

1.0 时代关键词静态、结果

在 2011~2012 年，百度 SDC 主要承担工资核算、入离职等事务性、流程性的工作，“员工过来找你，需要一个结果，我们所有东西都是静态的流程，点对点解决，最后达成结果就行了，HR 处于一个很被动的状态。”

2.0 时代关键词过程、动态

2012 年开始，百度 SDC 除了事务性、流程性的工作，在员工管理上更看重全流程生命周期管理，并引入多维度分析的 BIEE 报表系统。“一名员工在入职之前、离职之后，以及在公司的工作过程中，我们对其进行数据挖掘，然后分析出报表”，通过报表数据可观测组织的健康状态。之后 2.0 时代还经历了一次改版，开始提供更加智能化、个性化的报表，并引入移动化自助服务等。

3.0 Smart HR 关键词大数据、互动、业务价值

百度 SDC 从 2013 年底开始向此方向努力并逐步实现。在业务转型和高速扩张的环境下，百度需要 HR 从组织资本和人力资本的角度协助业务决策，HR 工作重点开始提升至为业务产生价值——通过更具交互性的系统，利用大数据预测、控制和组织变革和人才发展。（图 1）

百度 SDC 每一次的迭代优化都与 HR 在组织中的状态、地位以

阶段	内容	侧重点	角度	HR 状态	HR 地位	业务价值
1.0 时代	工资核算、发放	结果	静态	被动	低	小
2.0 时代	全流程生命周期管理 多维分析报表	过程	动态	较主动	较高	较大
3.0 时代	大数据助力战略与业务	价值	互动	主动	高	大

图 1 百度 SDC 发展各时代对比



图 2 Smart HR 架构

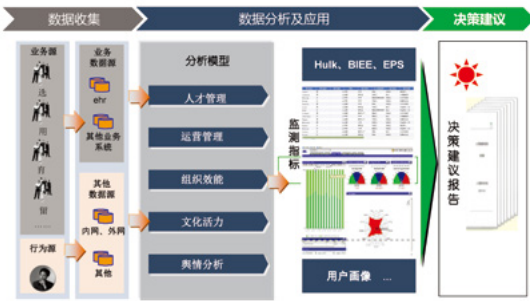


图 3 百度 Smart HR 的数据化



图 4 ERP 系统

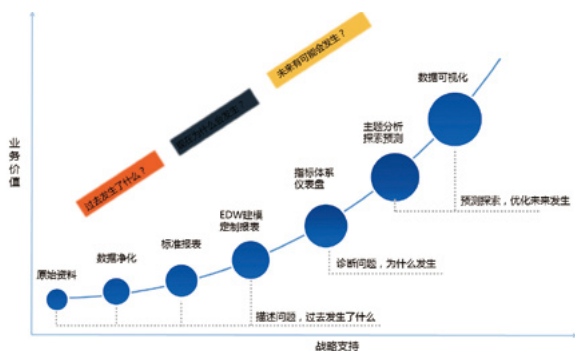


图5 数据分析进阶之路



图6 大数据平台需要挖掘什么数据

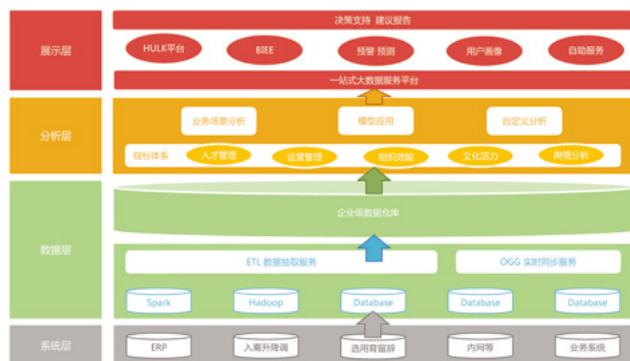


图7 “才报”（百度人力资源大数据平台）架构

及采取的服务角度息息相关，“组织的业务需求达到一定程度，HR自然而然就能达到这样的状态”。然而，在此过程中，SDC 必然要对每一次迭代的准备情况以及目标了然于心。

▶ 百度 e-HR 现状

百度的 e-HR 系统处于“Smart HR”的建设和完善阶段。从整体来看，e-HR 系统由四大板块组成：(图 2)

- 1 云端服务：涵盖人事服务、薪酬福利、绩效考核、生活服务、学

习发展等各种数据的存储和调用。员工每一次对服务的提取、应用又是对云端数据的补充；

- 2 数据化：通过大数据获取有关组织和人才的信息，对企业在组织和人才上未来可能产生的问题进行预测、预警、预判，并据此向业务部门提出决策建议（此大数据平台称为“才报”）；(图 3)
- 3 移动化：将碎片化、自助化的学习、生活和办公功能对接到移动平台；
- 4 社交化：将运营内容以社交化的形式加以呈现、分享和沉淀，包括游戏化学习平台“度学堂”、生活社区“度生活”、产品论坛、技术论坛等；

从用户角度，百度通过统一的 ERP 系统对接了几乎所有的服务和需求，包括 BIEE 报表系统、实现对员工 / 组织的大数据画像和员工 / 组织行为的智能预测功能的“才报”系统等数据端口。ERP 系统根据不同的职能和层级向对应员工开放不同权限，提供相应的信息、数据服务。(图 4)

▶ 创新实践

✦ “用数据说话”

“用数据说话”是百度“简单可依赖”文化价值观的一部分。对于困扰大部分 HR 的“如何从组织和人才的角度对业务发展发挥战略性的影响”这一问题，百度通过大数据平台——“才报”系统，为业务决策提供令人信服的“真凭实据”。百度 SDC 作为 HR 服务的总端口，不乏大量的数据来源，而且身处以技术见长的百度，提取行为特征、组织成长的数据，进而进行大数据挖掘与分析也是 SDC 理所应当去实现的目标。然而百度所面临的挑战在于如何让这些数据“说话”，从一开始的明事实——描述过去发生了什么，到诊断问题——找寻发生的原因，进而让数据发挥预测功能——预测未来可能会发生什么，以专业的语言为业务决策提供科学、信服的依据。2014 年，百度在 SDC 下辖的“HR 信息管理部”建立“人力资源大数据实验室”，开始尝试搭建数据化、智能化的“才报”。(图 5)

简单来讲，百度所搭建的“才报”系统是为了让 HR 掌握的数据变得更有价值和有意义，例如对于分析、预测员工保留的行为，需要什么样的数据，从哪些端口获取这些数据，这些数据如何通过函数、建模得出 HRBP 与业务领导一目了然的结果……这是百度“才报”系统需要解决的一系列问题。(图 6)

百度从无到有地从系统层、数据层、分析层、展示层四大层面，系统地搭建了“才报”平台的完整架构。(图 7)

“才报”系统背后的数据挖掘与分析建立在一套指标体系的基础上，这套指标体系由人才管理、运营管理、组织效能、文化活力、舆情分析 5 大维度的 200 多个指标组成，涵盖了人和组织的分析维度以及所有 HR 职能的衡量维度。其中人才管理和运营管理的指标涉及

更多的是 HR 职能的分解，文化活力与舆情分析的指标更多是通过大数据的方式抓取内网上的行为痕迹，组织效能的指标由 HR 组织发展部负责，通过 SOC (Strategic Organization Construction)、T7 Model 等组织发展工具提取不同业务团队的有关组织目标。整套指标体系建设以及迭代优化历时一年，HR 全程参与、跟进。(图 8)

在用户端，“才报”主要从团队、人才、业务、行业 4 大模块加以呈现，不同层级的员工拥有相应的数据权限。

团队模块面向经理及以上层级管理者开放，主要展示辅助团队管理的相关数据和信息；

人才模块是员工大数据画像呈现平台，普通员工可搜索到公司内任何员工，查看其职业路径、人才标签、大数据画像等基础信息，对于经理及以上人员，他们还可在系统上进行如为所属团队员工增减人才标签、员工之间比较等诸多人才管理层面的操作；(图 9-10)

业务模块更多涉及个人、团队的业务目标以及达成情况的展示；行业模块呈现的则是系统通过大数据爬取的行业资讯。

除了 4 个分析模块，系统中还有一个“数据中心”，用户可在上面查看、定制权限范围内的各种数据分析内容。

“才报”系统允许用户进行一定程度的定制化操作：

- 1 分析内容定制化：用户可从组织、层级序列、司龄年龄、学历雇主、员工类型、汇报层级、管理幅度、绩效分档等不同的维度对数据分析进行跨模块、定制化的组合。例如对于关键人才的流动，用户可以查看不同层级人员的流动情况，也可以从年份、部门、业务等不同角度分析，观察人才流动与迁徙的状况。
- 2 呈现内容定制化：用户可在系统首页、“数据中心”，根据自身需要，选择、组合信息分析和呈现的内容。(图 11)
- 3 呈现方式定制化：所有的分析结果都会通过数据可视化的手段实时、动态地呈现在用户电脑上。用户可以按照自己的习惯，在一定程度上对分析数据的呈现方式进行设置(卡片、仪表盘、图表等)。(图 12-13)

在“才报”系统中，用户点击分析数据，便能看到分析结论的依据是什么。对人员发展和组织运行至关重要的分析数据(如人才齐备率、离职率等)都设有“警戒线”，系统会通过红灯(警告)、黄灯(提醒)等直观的形式，告诉用户当前组织和个人存在的问题。当用户点击这些数据，可看到未来可能发生情况的预测、问题产生原因的分析、相应决策建议等丰富的内容。所有关键数据都会在系统首页快速提醒。



图 8 指标体系示例



图 9-10 个人全景示例



图 11 某 HRBP 的数据中心页面

数据挖掘与分析示例：组织健康度

组织健康度是涉及人员和组织的一个内涵丰富的概念，百度对此界定了四大分析角度，分别为贡献意愿、留任意愿、组织创新、核心价值观，每个分析角度又细分为多个分析项，例如贡献意愿可分为外部推动力、环境指示力、工作吸引力三个分析项。组织健康度的分析数据来源有两个，其一是针对全员的年度问卷，还有一个便是大数据分析。

在大数据分析层面，通过两个情景介绍关于组织健康度的分析呈现。

- 情景① 系统通过同比分析，发现某个团队关键岗位的人员齐备率相比去年同时段低了10%，预测此团队人员不齐备、完成团队

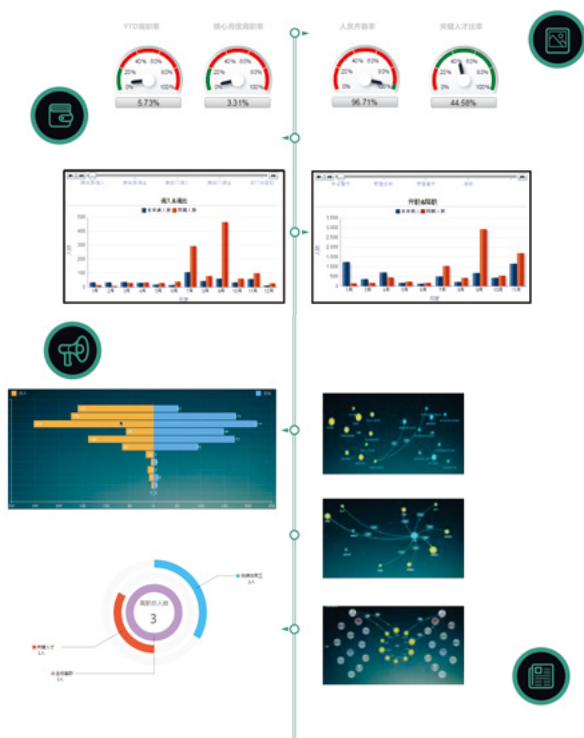


图 12-13 大数据个性化数据展示实例



图 14 新员工 90 天职业化之旅

目标有困难，若达到人员齐备需要两个月时间，系统会提前至少两个月亮红灯，提醒团队负责人和相应 BP；

情景② 系统检测到某位工程师在最近三个月写代码的 bug 量比前三个月增多了一定比例，工作效率明显降低，通过进一步的大数据分析发现产生问题的原因是该名工程师出于业务需要将运用的程序语言从原来的 Java 语言调整为 C 语言，由于技能不熟练导致工作效率降低。根据分析结果，系统会向此员工提出参加 C 语言强化课程培训的建议。

服务生态圈

百度 SDC 运营着两大至关重要的服务平台——学习与生活，构成了员工从生活、学习到工作、发展的服务生态圈。

1 学习服务圈

学习服务圈是百度在员工学习发展领域建立起来的完整的服务闭环，覆盖线上、线下。

百度为员工设计了多样化的学习路径，很多情况下，员工可自行选择自己的学习路径。所有学习内容（线上+线下）以游戏化的设计思路呈现在用户面前，设计思路基本如下：制定学习目标，设计场景与故事，设置比赛机制和奖励，线上+线下学习，通过获得的奖励去做更多有关学习的事情。线上学习内容由“度学堂”提供。“度学堂”是百度的网上学习社区，平台上有 UGC (User Generated Content) 的内容，也有一些固有课程。

以新员工入职培训为例，百度将新员工在试用期经历的阶段分为蜜月期、定位期、崛起期、成熟期，每个时期都有特定的学习内容，在这一过程中通过 O2O 的方式，员工亦玩亦学，逐渐在文化和技能

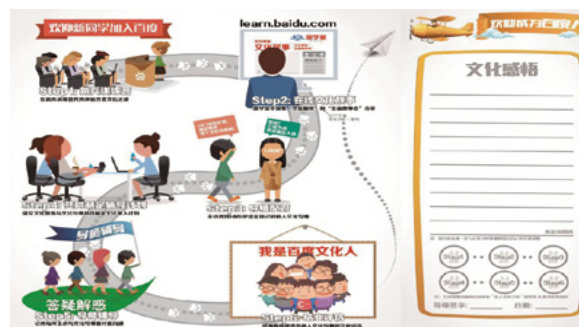


图 15 新员工文化融入之旅



图 16 百度融合之旅线上学习平台

上成为合格百度人。(图 14)

在入职初期,新员工进入百度首先需要经历文化融入,线上自学各项规章制度,匹配文化导师,线下深入感受,成为百度文化人。(图 15、图 16)

在文化融入的基础上,新员工还会学习职场技巧。

2 生活服务圈 (图 17)

“度生活”平台基本能够满足员工所有的生活服务需求。平台在 PC 用户端以“DuHR”搜索页面为开始 (如图 18 所示)。对于基础类的 HR 服务,员工都可自助完成,例如办理工作证明,员工在网上搜索“工作证明”,通过直接的服务链接找到相应的证明种类并提交申请,之后该申请便会自动进入审批流程,审批通过之后员工持身份证明前往 SDC 服务前台自取即可 (图 19)。另外,“度生活”PC 端和移动端平台上还有很多生活社区、自助服务等,为员工提供诸如社团活动、二手交易、员工关怀活动报名等服务。

成效总结

不足 50 人的团队支撑公司近 4 万名员工,百度 SDC 的服务比例已经足以说明这几年创新实践的成效。SDC 团队逐渐靠近“以相对简单的人员结构以及相对低的成本,解决大批量问题”的业界共享服务中心的终极目标。与此同时,凭借大数据的挖掘和应用以及全面且高度定制化的服务,百度 HR 在业务决策层面上的影响力正在逐渐扩大和加深。“百度 HR 大数据创新成为公司决策的基础,而且现在已经很大程度上达到了这样的定位,业务部门已经开始根据大数据分析结果去做一些人才决策,这是非常大的改变。”而这个改变,正是源于百度人对科学、技术的专注。

百度的 HR 大数据平台也为百度实施“Total Contribution”人才评价模型提供了实现基础。百度从 2014 年开始在内部采取“去 KPI 化、考核 Delta”的绩效管理机制,将 KPI 完成情况作为充分参考的依据,更侧重于观察一段时间内员工为公司创造价值的总量,也就是考察员工的成果“增量”。而对员工创造价值的衡量和评价则依赖于大数据平台强大的数据分析能力。Delta 人才评价机制的实行对全面提升百度人才创新意识、驱动人才去打破限制、提高创新效率、扩大创新领域发挥着积极作用,这也是百度 HR SDC 在人才、组织管理上的有益作为和强大优势。

未来发展

百度 HR SDC 目前达到的效果与建设之初的设想仍存在一定差距,而差距主要体现在数据化和智能化的实现程度上。

在人才管理上,“让 360 度的报告更加 360 度”,即对人才和岗位特点的掌握更加完整。例如,百度的人力资源系统未来可能实现实时、自动人岗匹配的功能,系统能够识别出某个岗位需要的素质



图 17 生活服务圈



图 18 “Baidu HR” 搜索页面



图 19 “开证明” 搜索结果对接服务

和能力特点,在获得内、外部简历库权限的基础上,对简历进行自动筛选和匹配,并将符合的候选人简历输入百度的人才库并添加人才标签,实时与现有团队成员进行横向比对。公司在前期候选人搜寻和简历搜索上的效率将进一步得到优化。

在组织管理上,通过识别更多组织管理风险来实现更加全面的预警和决策建议。未来将通过大数据创新来实现对“让优秀人才脱颖而出”这一目标更加准确、丰富的决策建议。

案例启示

新奥人力资源共享服务中心的人员能力培养

新奥荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳管理实践奖
完整案例详见《HR Value》杂志



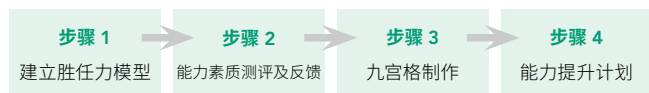
魏涛 | 人力资源共享中心总经理 | 新奥集团

新奥在整个人力资源体系中建立了人才流动机制：通过校园招聘进入新奥人力资源系统的应届生会先进入人力资源共享服务中心工作，两年之后表现达到要求（能力排名前 50%），员工可以进入发展双通道，也可以输出到产业担任人力资源业务伙伴。从 2010 年至今，已输出到产业约 30 多人，人才培养成熟度可见一斑。

能力培养实践

“熟能生巧，精益求精”一直是我们在业务操作中呼吁的精神，关注人员能力提升，不仅可以使共享中心的业务发展越来越好，也会帮忙员工在重复性的工作中感悟到自己的成长，在人员保留上起到非常关键的作用，所以我们做了一套非常完整的能力培养和提升方面的解决方案。

能力培养思路：我们从岗位职责要求中提取能力素质要求并制作成能力词典，并发起调研为每一位员工提供 360 度评估测评，结合能力测评结果和绩效表现形成九宫格，确认其岗位胜任程度，并同时明确能力短板，通过有针对性的提供培养解决方案帮助其提升（如下图所示）。

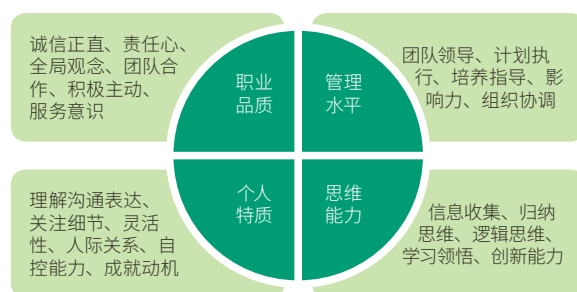


步骤 1：建立胜任力模型

通过调研法、访谈法对职位进行系统的分析后，我们提炼出 22 项素质要求，并根据对业务、绩效的影响程度，将 22 项素质分为 4 个象限，即管理水平、职业品质、思维能力、个人特质。“个人特质”位于所有象限左下角是最基本的能力，“职业品质”与“思维能力”两个象限能力的强弱直接影响着业务水平的高低，“管理水平”位于所有象限右上角，是所有维度中对组织绩效影响最大的象限。

步骤 2：能力素质测评及反馈

每年年初，我们会针对全员展开 360 度能力素质测评，并在 22 个不同维度上结合业务表现制定评分标准，由本人、上级、下级、同事根据实际情况与评分标准的匹配程度给出进行打分，再根据评价人的角色不同按照不同的权重计算某一象限的总分值，最终按照被评价人的角色不同，赋予每个象限不同的权重得出所有被评估人最终能力素质测评的总分。历次实操发现，此种测评的方式对标准的宣灌尤为重要。



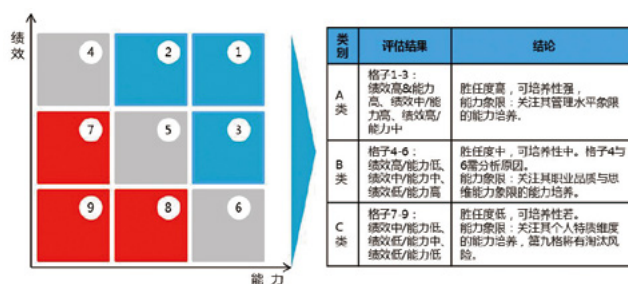
得出能力评估结果后，形成网状图谱，能力评分低的选项非常明显的呈现出来，接下来会结合工作需要，一对一的为员工找出其能力素质短板，制定提升计划，通过一系列的培训、项目帮助其在工作中有倾向性的提升短板。

步骤 3：九宫格的制作

通过上述能力测评可以对人员的能力素质维度做出排序，然而只有能力素质维度上并不能全面体现目前员工工作的胜任状态，故此，我们将绩效排序和素质能力排序组合到一起，制作出岗位胜任力的九宫格图形。展示如下图。

步骤 4：能力提升计划

通过胜任力模型、素质测评、九宫格制作，我们不再单纯依靠主管主观评价或者个人喜好来推荐员工进行培养和晋升，对员工有了相对客观的评价，为业绩好、能力高的员工提供了更加公平公正的提升机会，这为良性的人才发展提供了前提保障。结合组织资源，我们针对九宫格中不同类别的员工给与不同级别和不同能力象限上的关注。对于重点培养或者重点关注的员工，直线主管会为其制定专属的“个人能力提升计划”，并由人力资源模块进行周期性的监督实施。



案例启示

TCL 多媒体人力资源共享服务中心的搭建



厉宁 | 人力资源共享服务总监 | TCL 多媒体公司

项目背景

随着 TCL 多媒体业务的不断发展，面向未来的业务战略和商业模式对人力资源的管理提出了新的要求。传统人力资源的管理模式越来越无法满足业务快速变化带来的要求。原有人力资源管理存在四个方面的挑战：

- 1 人力资源组织和政策方面，HR 政策高度不统一，阻碍人力资源管理一体化和人才流动；职责定位不能满足业务对人才供应核心模块的需要；部分职责交叉和资源重叠，缺乏清晰的政策框架，政策制定与发布滞后于业务需求。
- 2 人力资源流程，企业没有完善的端到端的流程设计，相互割裂，也缺失整体流程框架；流程流转与审批环节设置过多，造成流程执行时间过长；从业务角度来看，最重要的 HR 流程被认为有效性较不足。
- 3 人力资源的能力，HR 对业务理解不深入，在战略性、咨询性工作上投入不够，并且效果不佳；精力分散，过多的时间处理行政性事务。
- 4 人力资源的服务交付，IT 系统基础较弱，无法有效支撑用户需求；系统缺少统一规划、集成性差，难以满足员工一站式服务需求。

项目计划

TCL 多媒体整个人力资源转型的方案设计包括四个方面：HR 组织架构设计、HR 流程梳理与再造、HR 共享服务设计、HR 能力提升。首先，组织架构从传统架构向三支柱的模式转化，设计新的组织架构。同时，重新梳理人力资源的流程，根据人力资源流程属性分成管理类流程、增值类流程和事务性流程。通过流程划分，清晰地区分人力资源业务伙伴（HRBP）、专家中心（COE）、共享服务中心（SSC）的工作职责。再者，经过全面的研讨与协商，搭建 TCL 多媒体人力资源共享服务中心的组织架构、服务职责和人员组成。而面对职责的变化，通过人才盘点、培训、轮岗等方式，帮助员工重新认识其工作职责，提升能力短板。

HR 流程梳理与再造

在流程梳理的过程，为了让大家有清晰的认识，通过研讨的形式，

帮助大家明确区分三支柱的职责划分。因为大家都是第一次接触到三支柱概念，思维方式的转变需要时间，因此使用大量的时间对 200 多条 HR 活动进行细致讨论，几乎涉及人力资源的方方面面，从而定义人力资源某一工作由 SSC、HRBP 或 COE 分别承担什么。根据以往企业 HR 转型经验来看，需要讨论两种场景，一种是理想状况，按照三支柱模式各司其职是什么状态；另一种是讨论目前能够做到什么程度，差距如何。然后根据业务的优先次序、涉及员工的数量等因素，分为 3 个阶段而展开 HR 流程梳理，累计梳理 60 余个 L3 流程。

项目实施与挑战

服务对象与服务范围

TCL 多媒体现阶段有将近 230 位 HR，员工总数则有近两万五千名。根据理想状态的评估，共享服务中心的员工规模需要达到 50 人以上，才能为全体员工提供标准化服务，但实际情况是很难在项目转型的第一阶段就直接成立 50 人的共享服务团队。因此最终评估的结果是，根据员工的地理范围、员工类型等因素，2016 年服务范围界定在以职员为主的深圳区域作为第一阶段，未来服务范围逐渐扩大至惠州工厂以及全国销售代表。

人力资源共享服务中心团队目前拥有近二十名员工，为深圳区域近八千员工提供服务支持，包括事务处理、运作管理和项目管理（PMO）三大块服务范围。事务处理包括发薪、入职离职调动、员工档案管理、签证管理等服务。这些事务的确定完全和最初流程梳理相结合，把所有业务单元的服务尽可能进行统一和标准化。运作管理方面，为了提升共享服务中心的服务效率，需要依赖于 IT 系统的建设，新启动了人力资源 IT 系统建设项目，选择了基于云端的系统，涉及绩效考核、人才发展、招聘和薪酬模块，将逐步推行各个模块上线。运作管理是正在跟踪与推进的重点项目之一。

项目管理（PMO）团队承担整个人力资源转型项目持续推进的角色。主要负责内部月度人力资源高层管理团队例会组织、HR 年会筹办以及 HR 年度重点工作跟进等工作。项目管理团队通过机制的建立和原则规范，帮助在转型过程中的内部沟通和研讨更加流畅和高效，提高 SSC、HRBP 和 COE 等角色之间的合作效率。

人员管理

人力资源转型过程中，较为突出的一个问题就是人员管理的挑战。

传统人力资源工作者各司其职，培训、招聘、薪酬福利都是专才，跨领域的知识能力相对不足。转型后要求 HR 承担综合性的责任，因此需要补充他们缺乏的能力和安排合适的岗位。

首先，公司层面的和业务层面的人力资源总监们一起讨论每一个团队 HR 的特点和能力，在不增加人的总原则下，划分不同人员未来进入 HRBP、COE 和 SSC。其次，我们制定详细的人员能力和职责匹配表，借此可视化地看待不同角色的员工能力优劣势，同时考虑他们个人意愿，从而确定新的角色以及后期首要发展哪些能力。为了使组织的人员调整顺利展开，人力资源总监们一对一地和员工进行沟通，与其规划未来工作的方向，结合其个人的意愿，调整工作内容和地点。（人员评估表示意）

部门：		评估者：											
个人信息：						技能评价：							
姓名：	现任岗位	0-100 的职级	任职年限	在志的过去成绩	当前能力水平	工具通用知识	工具领域知识	业务知识理解	体系知识	影响技能	人员管理技能	英语口语技能	设计技能

同时我们对于所有进入 SSC 的员工，再绘制了一个表格，详细记录员工原来的工作职责、在共享服务中心的新职责、需要提高的能力、谁可以帮助他快速掌握此能力，以及其原先工作由谁接手。

➤ 职责划分

通常情况下 COE 和 SSC 知道各自的工作是哪些，但他们认为不是自身工作的任务就都推给了 HRBP。为了更好地明确互相的职责界限，我们采取了相对折中的方案，站在服务客户的角度，设计面向员工和管理者的工作场景，场景即把某一工作在面对员工和管理者的画面描述出来，例如员工第一天报到，员工需要看什么材料或 PPT 能够了解其需要的信息。我们梳理了三十个与员工和管理者工作相关的场景，借此告诉员工在人力资源转型以后 HR 如何给他们提供服务。过去员工有需求要找 HR 时，可能是打电话找他们认识的 HR，但现在需要他们转变，根据不同情况而找 SSC 或 HRBP 解决问题。一开始总会有员工和管理者不太习惯，对此进行不断地沟通、交流，使员工了解情况，逐渐培养他们的习惯。

🎯 经验总结

实施共享服务的成功因素

- 1 逐步转移，最小化风险：HR SSC 无法一夜建成，在过渡期，很多企业的 HR COE 和 HR BP 仍要承担事务性工作，导致 HR 业务模式的转变遭到很多质疑。解决这个问题的方法是在 HR COE 和 HR BP 中设立过渡性的岗位，他们专职承担事务性工作，并根据 HR SSC 业务转移的进程，逐步实现人员转移；

- 2 提升网络自助服务功能：中国的员工更加习惯于“面对面”（high touch）而非“自助式”（high tech）的服务，主要原因是 IT 技术没有得到充分运用。为了达到领先公司的效率水平，中国企业需要提升网络自助服务功能，并实施有效的变革管理，转变服务目标群体以面对面为主的服务获取习惯；
- 3 正确选择 SSC 服务范围：并不是所有的事务性工作都适合纳入 HR SSC（这也意味着建立了 SSC 后，COE 和 BP 仍会有少量的事务性工作）。适合纳入未来 HR SSC 的工作往往具备量大、事务性、容易标准化 / 集中化、能够清晰定义并文档化、要求高合规性、可自动化处理、能量化等特性；而不具备这些特征的工作就不适合放到 HR SSC 中运作；
- 4 选址：成功的选址事半功倍。在制定选址决策时，中国企业应该重点关注如下 4 个因素：
 - 规模效益：集中运作的 HR SSC 可发挥规模优势，降低运营成本以及管理难度；如果公司存在其他共享中心，共址建设，成本更低；
 - 人才：需要重点考虑可供选择人才的数量和质量、语言能力（全球运作公司尤为重要）、离职率和工资成本等；
 - 基础设施：包括电信质量、电力质量和稳定性、房产等；
 - 业务展望：业务开展难易度，政治和自然灾害、税收、7*24 小时运营、数据 / IP 保护、供应商成熟度等。



我们的建议

鉴于《第二届中国人力资源共享服务中心调研报告》已根据人力资源共享服务中心建立的不同阶段提出建议，因此本次报告主要围绕人力资源共享服务中心运营过程中普遍存在的几项挑战而提出想法与意见。对于不同建立阶段的人力资源共享服务中心，建议涵盖如下内容，详细内容则请见《第二届中国人力资源共享服务中心调研报告》的“意见与建议”章节。

建立阶段	意见与建议
人力资源共享服务中心的建立前期	<ul style="list-style-type: none">思考：SSC 之建立的必要性和核心目标定位：SSC 的核心价值；企业与 HR 自身的两个角度
人力资源共享服务中心的建立雏形期	<ul style="list-style-type: none">外部驱动：获得企业高层与业务管理者支持驱动的同时，积极了解他们的需求与顾虑。内部驱动：调节员工的心理落差，帮助其在实践的摸索中快速适应并具备相应的能力。系统驱动：除了满足事务性的工作外，搭建系统与流程时，还应将增值服务考虑在内，体现战略性价值。
人力资源共享服务中心的建立成熟期	<ul style="list-style-type: none">共享服务中心不应对客户提出区分 HRBP 和 SSC 的要求；而对于内部，当出现矛盾时，应基于清晰职责划分并本着“One HR”的理念进行服务。企业需要将共享服务中心的成本单独计算，并纳入重要的衡量指标，在控制成本的基础上让人力资源运营达到卓越。无论 SSC 的模式与架构如何，各项人员保留与发展措施的实施都应基于一个条件：个人的价值观和职业发展方向必须与组织未来的发展方向趋于一致。

而通过今年的调研，我们注意到不同企业的人力资源共享服务中心的愿景、发展定位与运营模式存在着不小的差异。这些差异影响着人力资源共享服务中心搭建与运营的方方面面，包括服务职责的实现范围、对服务质量的监管模式、内部人员管理的规划与执行、运营成本的控制等维度。但同时，我们也感受到几乎所有企业都不可避免地面临着持续改善的压力、人员管理的挑战与人力资源三支柱职责划分的问题。

针对如何持续改善、达成运营卓越，如何建立共享服务中心的人才梯队，以及怎样解决 SSC 与 COE、HRBP 的职责分工不清，我们提出以下思考与意见，望帮助企业人力资源共享服务中心在职者打开思路，跳出困境，从而找到适合所在企业的破局之路。

聚焦共享服务中心员工的能力培养

根据报告结果与 HR 访谈所知，企业人力资源共享服务中心的人员管理水平有待提升。但不同企业的问题却不尽相同，或关于人员能力成熟度不足、或头疼于共享服务中心的一线主管流失问题，有些企业则是服务年限较长的员工欠缺创新与学习能力的挑战。因此，我们建议运营管理者根据企业人力资源共享服务中心人员的现实情况而做出合理规划与管理！在此提出以下开放问题，希望启发读者深入思考。

1 能力现状与标准

- ✓ 人力资源共享服务中心的不同岗位有没有清晰的任职资格与能力标准？
- ✓ 现有人员能力的匹配度如何？
- ✓ 能力标准与共享服务中心发展目标及考核指标的关联性如何？
- ✓ 选材时，有无考量平衡团队整体能力状况，以此作为招聘目标之一？

2 能力培养与发展

- ✓ 员工能力欠缺，是否提供有效的培养方式？
- ✓ 对于一些关键能力，其培养周期与培养目标清晰与否？
- ✓ 是否清楚每个关键岗位员工能力发展的挑战，进而有针对性地发展员工个人？
- ✓ 有多重视共享服务中心员工的能力发展？是否作为共享服务中心的考核指标之一？

以业务为核心，SSC、COE 与 HRBP 协作共赢

人力资源三支柱合作模式知易行难，或许很多从业者都能说清楚、道明白互相的角色与职责，但真正在日常管理中能使 SSC、COE 与 HRBP 完全界限分明、合作无间的企业极少。并且，因为企业文化、



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是中国最大和最具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,100 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 220 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是最具价值的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超过 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 18 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等，提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心价值大奖”颁奖盛典，这三个奖项作为中国力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。

欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859
智享会官方网站 www.hrecchina.org
智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号：HRECChina



人力资源组织架构等因素的不同，这一话题并没有显而易见的普世标准答案。对话多位人力资源共享服务中心管理者，我们感受到一条似乎最核心的原则——问题解决最终目的乃是服务业务，唯有始终站在以业务为核心的高度，拥有全局观念，才能协作共赢。

为了使人力资源解决方案更好地服务业务，COE 为业务部门制定人才解决方案时，是否切实地引入 HRBP、SSC 代表参与讨论，以使方案更贴合用户也易于交付？为了减少用人经理和员工在人力资源上投入的时间和精力，SSC 发现流程不够优化时，COE 能否快速响应，为用人经理和员工优化相应流程或调整政策方案？为了使得 HRBP 能够最大化为业务部门提供战略与咨询价值，SSC 是否不断吸纳原本仍然需要 HRBP 处理的重复事务性工作？SSC、COE 与 HRBP 之间的协作，只有保持完全的“同心”，即核心围绕促进业务发展，才能在摩擦中不断融合。

还有哪些合作的关键呢？或为高层支持，或为沟通技巧、非职权影响力，答案很多，但也许有一点是非常基础却相当重要，即为确保您所在的 SSC 为内部客户提供高质量、可靠的服务，赢得他们的逐步认同。

全面贯彻运营管理的思维，营造持续改善的文化

通过今年的调研，我们可喜地发现不少企业已建立标准运营手册（SOP），也设有多个维度的人力资源共享服务中心评估指标。并且，相对上一届报告数据，此次调研结果中企业对人力资源共享服务中心的评估维度更广，例如考核“服务响应时间”的比例从 59.2% 上升到 77.11%；考核“员工自助服务平台的使用率”的比例由 5.6% 骤然上升到 31.33%。这些都说明了运营管理的思维已逐渐在人力资源共享服务中心内形成，从业者正在持续推进人力资源共享服务中心走向运营卓越。

在此，我们再次强调运营思维的重要性，甚至建议人力资源共享服务中心管理者应该像企业管理者运营企业、产品经理运营产品项目一样的工作与思考。

建立持续改善的文化，其重要性也不言而明。如何能够持续改进所在组织？这不仅需要有持续改进的方法，也务必要营造持续改善的文化氛围。

试想，如何才能全面贯彻运营管理的思维，营造持续改善的文化？不妨如此：

- 1 向业务管理者学习企业经营的战略思维与绩效导向；
- 2 向生产制造部门学习精益管理、六西格玛等体系；
- 3 用产品化来要求自身组织的服务，并设置适当的激励手段；
- 4 建立前瞻的共享服务中心发展愿景，驱动团队不断突破。



第三届 中国人力资源共享服务中心调研报告

3rd CHINA HUMAN RESOURCE SHARED SERVICES CENTER SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。