



2nd China Human Resource  
Shared Services Center  
Survey Report

# 第二届 中国人力资源共享服务中心调研报告

调研主办方



智享会  
HR Excellence  
Center

@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。



## 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 2013 年 12 月，智享会的付费会员企业超过 1,200 多家，汇聚了大量来自世界 500 强、福布斯 2000 强及本土上市的领先企业。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

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 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 18 份研究报告，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 家以上公司找到服务好、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。



### 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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排列）。



### 郭宁

全球人力资源共享服务中心 - 东北亚区高级经理  
西门子（中国）



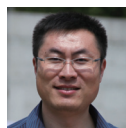
### 蒋海滨

中国区人力资源共享中心总监  
博世



### 李育育

全球业务服务亚洲区人力资源服务高级总监  
伟创力



### 马海刚

人力资源平台部总经理  
腾讯



### 孙晓光

人力资源战略及运营总监  
爱立信中国及东北亚区



### 王丙光

人力资源服务中心总经理  
宝钢集团



### Jeannie Wong

人力资源副总裁  
ABB（中国）



### 吴刚

共享服务业务部总监  
北京外企人力资源服务有限公司



### 羿平

首席顾问  
和致



### 张琰琰

亚太区人力资源副总裁  
施耐德电气



### 张玉宾

人力资源服务中心高级经理  
宝钢集团

最后，感谢海尔集团人力资源共享平台团队对此次调研项目予以的大力支持和宝贵建议。

## 关于作者 | 薛融

[rita.xue@hrecchina.org](mailto:rita.xue@hrecchina.org)



薛融现任人力资源智享会（HREC）的高级调研专员一职。主要负责的调研报告有：中国蓝领员工调研报告，中国内部讲师团队的建立与发展调研报告，2013 中国人才管理状况调研报告，第二届中国人力资源共享服务中心调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。

# 前言

《周易 - 系辞》是云：“变则通，通则久，是以自天佑之，吉无不利。”事物只有不断变革才能通达，只有通达、流畅的事物，才能吉无不利、长盛不衰，人力资源管理亦是如此。

为了帮助企业应对当前复杂的管理环境，人力资源管理的变革势在必行。而变革的真正目的，是重塑 HR 的核心价值，让 HR 在推进公司治理的同时，保障公司各业务线的灵活应变与畅通。而在这场变革活动中，作为三支柱之一的共享服务中心，扮演着资源整合、搭建人力资源业务运营体系和功能管控的重要角色，确保在整个组织中人员信息资源的畅达与对称性。

随着共享服务中心价值的深入人心，企业开始对其越发关注。作为新事物，市场缺乏可供借鉴的成功做法；作为大趋势，没有哪个组织会否定它的存在意义。因此，人力资源智享会于 2013 年 8 月至 11 月开展了第二届中国人力资源共享服务中心的调研工作，希望能在市场有限的资源下帮助人力资源管理者获取更多的数据与最佳实践信息，并达到以下目标：

- ① 了解中国大陆人力资源共享服务中心的现状；
- ② 以整个市场为标杆，明确自身在人力资源共享服务中心的优势和挑战；

整个调研从人力资源共享服务中心的**基本现状、内部职责、资金投入与成本、指标评估与沟通、中心员工现状**五大模块深入，并将数据分析与实际案例有效结合，尝试为共享服务中心专业人士草拟一份最佳实践发展计划。

## 本报告为参与调研的中国企业提供了以下信息：

### 第 1 部分 | 主要发现

### 第 2 部分 | 数据分析与实践启示

- + 人力资源共享服务中心的基本现状
- + 人力资源共享服务中心的内部职责
- + 人力资源共享服务中心的内部资金投入与成本
- + 人力资源共享服务中心的指标评估与沟通
- + 人力资源共享服务中心的员工现状
- + 实践启示：施耐德电气、西门子（中国）、ABB（中国）

### 第 3 部分 | 意见与建议

### 第 4 部分 | 企业案例

- + 国航
- + 宝钢集团
- + 西门子（中国）
- + 腾讯
- + 施耐德电气

## 第1部分 | 主要发现

### ⊕ 共享服务中心在企业中并不普及，组织运营呈现年轻化状态。规模型企业拥有人力资源共享服务中心的占比高。

- 仅 35.0% 的企业表示内部已建立人力资源共享服务中心。
- 在有人力资源共享服务中心的企业中，近五成企业表示其运作时间不超过 2 年。
- 人力资源共享服务中心的存在和企业规模成正比关系。5000 人以上与 10000 人以上的企业拥有共享服务中心的占比分别达到了 94.1% 和 96.4%。

### ⊕ 大多数企业的人力资源转型不完全，共享服务中心模式处于雏形，缺少明确的组织架构与完善的系统支撑。

- 超过半数的共享服务中心仅实现行政运营、数据信息系统、工资计算与发放管理等服务职责。
- 近四成参调企业表示“缺少明确而清晰地组织架构和合理的治理模式”与“信息网络技术搭建及客户服务支持不完善”为共享服务中心近期面临的两大挑战。
- “数据系统搭建与维护”，“ESS 员工自主平台的功能完善”，“人力资源服务热线、信息咨询的支持”为共享服务中心未来 1-2 年最为重点的发展内容。

### ⊕ 无论在共享服务中心的内部还是外部，共享服务中心和人力资源业务伙伴的职责划分不清始终是其面临的最大问题。

- 近六成的参调企业表示，共享服务中心来自外部客

户（服务对象）最大的挑战为：无法区分共享服务中心和人力资源业务伙伴的职责。

- 35.2% 的参调企业认为“共享服务中心与人力资源其他部门职责划分不清”是其在近期运作中面临的

最大挑战。

### ⊕ 成本计算并未被大多共享服务中心纳入其衡量有效性的指标中，并且多数企业将内部共享服务中心定义为运营中心，而非独立的成本中心。

- 通过调研中的电话回访，大多企业将共享服务中心定义为运营中心，并隶属于人力资源部门，其成本涵盖于整个部门预算中，而非单独的分离成本管理。
- 只有 19.7% 的参调企业将“预算 vs. 实际运营成本（利润率指标）”作为共享服务中心的评估指标。

### ⊕ 不同层级的共享服务中心员工，其能力要求各不相同。企业缺少针对性的发展培养项目，并缺乏人员培养重视度。

- 相对 Tier1（前台）员工的一系列基本技能的掌握，Tier2（后台）员工在“分析和解决问题的能力”以及“独立思考与改进流程能力”方面予以较高要求，而 Tier3（组长或团队主管）员工更需“影响力”、“教练能力”、“演讲能力”等一系列领导力和帮助他人发展的能力具备。
- 仅半数企业认为：除“竞争力的薪酬”外，“提供学习机会”是对共享服务中心员工最有效的保留吸引措施。
- 在人力资源共享服务中心的 KPI 中，对“人员培养数量”进行评估衡量的企业仅占 14.4%。





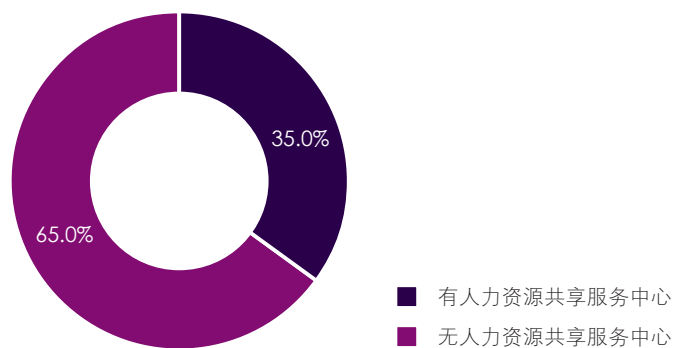
## 第2部分 | 数据分析与实践启示

### 1

#### 人力资源共享服务中心的基本现状

人力资源智享会于 2013 年 8 月至 11 月开展了中国人力资源共享服务中心的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到问卷 236 份。在除去重复(同企业)、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷 203 份。其中有 71 家

图表 1 参调企业是否拥有人力资源共享服务中心：



**图表 2A** 根据企业行业分类，参调企业数与拥有共享服务中心的企业数对比：

参与调研企业所处行业	参调企业数	拥有共享服务中心的企业数	百分比
消费品 (含快消与耐消)	26	13	50.0%
机械制造	23	13	56.5%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	25	12	48.0%
多样化生产	8	6	75.0%
汽车及零部件	11	6	54.5%
专业性服务 (如法律, 咨询, 教育, 旅游, 酒店, 广告媒体等)	27	4	14.8%
电子电气	7	4	57.1%
化工与石化	10	3	30.0%
零售业与电子商务	8	3	37.5%
信息技术, 半导体及通讯	16	2	12.5%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	11	1	9.1%
建筑建材	4	1	25.0%
房地产	7	1	14.3%
互联网与游戏业	15	1	6.7%
能源动力	2	0	0.0%
造纸, 包装及森林业	1	0	0.0%
运输及物流	1	0	0.0%
其他	1	1	100.0%

**图表 2B** 根据企业规模分类，参调企业数与拥有共享服务中心的企业数对比：

参与调研企业的规模	参调企业数	拥有共享服务中心的企业数	百分比
100到499	16	1	6.3%
500到999	39	4	10.3%
1000到2499	23	16	69.6%
2500到4999	42	7	16.7%
5000到9999	17	16	94.1%
10000及以上	28	27	96.4%

“制造业、消费品等行业拥有共享服务中心的企业占比较高。这与该行业中有较多劳动密集型与销售导向型企业，并且普遍人数规模较大相关。”

企业建立了人力资源共享服务中心，占总调研企业的 35.0% (见图表 1)。在这些企业中，71.8% 的参调者为共享服务中心的负责人、经理或专员。以下调研内容主要针对在中国拥有共享服务中心的企业进行的现状分析。

我们根据企业所处行业、企业规模、企业性质分类，将此次参与调研的企业数与其中拥有人力资源共享服务中心的企业数进行比较。

图表 2A 显示：制造业、消费品等行业拥有共享服务中心的企业占比较高。这与该行业中有较多劳动密集型与销售导向型企业，并且普遍人数规模较大相关。企业人数越庞大，对于以标准流程化著称的共享服务模式，产生的规模效应也会更为显著 (见图表 2B)。

图 表 2C 根据企业性质分类，参调企业数与拥有共享服务中心的企业数对比：

参与调研企业的所有权	参调企业数	拥有共享服务中心的企业数	百分比
外商独资（包括港资企业）	92	44	47.8%
中外合资	27	9	33.3%
国有企业	21	7	33.3%
中国私营及民营企业	63	11	17.5%

图 表 3 参调企业人力资源共享服务中心的设置：

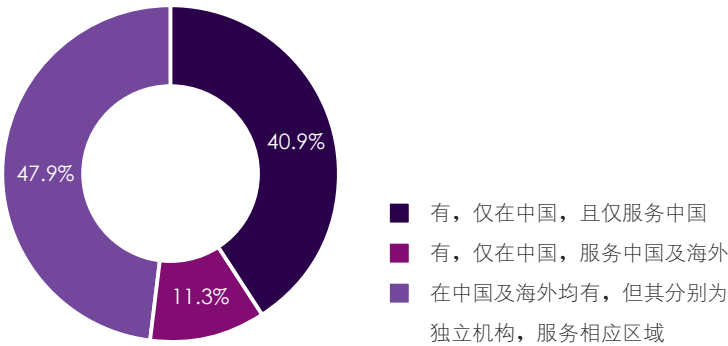


图 表 4 参调企业人力资源共享服务中心在中国的运营总部地点：

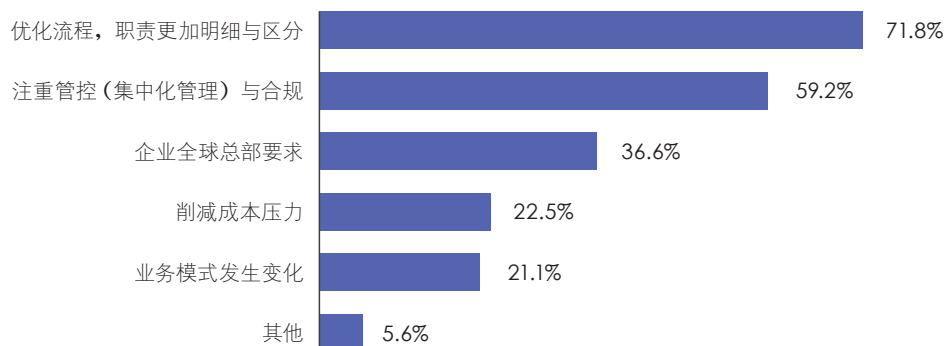
人力资源共享服务中心的运营总部地点（N=69）	参调企业数
上海	33
北京	12
江苏（昆山/苏州/南京）	2/4/2
深圳	4
山东（青岛/大连/临沂）	2/1/1
浙江（温州/嘉兴/杭州）	1/1/1
广州	2
厦门	2
天津	1

图 表 2C 中我们发现，外商独资企业拥有人力资源共享服务中心的企业比率较高。对于西方的管理理念以及更多地接触国际化流行的管理趋势，外资企业的优势较为明显。

从人力资源共享服务中心的设置情况来看，在设立共享服务中心的 71 家企业中，其中近半数的企业表示在中国及海外均设有共享服务中心，但其分别为独立机构，服务相应区域（见图表 3）。而关于运营总部的选址，数据则显示倾向于一线城市和沿海城市，这主要与企业中国区总部所在地、人才分布以及覆盖区域的语言习惯等一系列客观因素相关（见图表 4）。

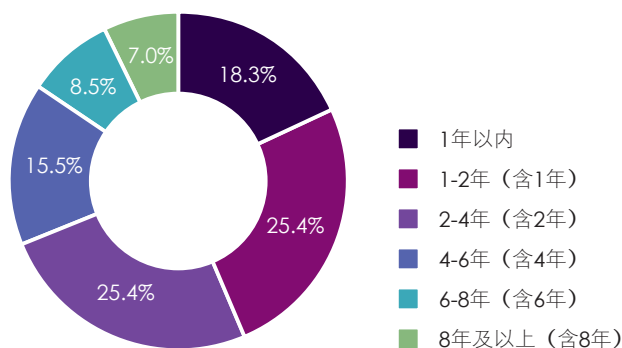
参调者被问及所在企业建立人力资源共享服务中心的主要原因（见图表 5）。显然，企业希望通过共享服务模式的创建实现集中、统一的标准化流程以及专业分工进行有效服务，从而减少和



**图表 5** 参调企业在中国建立人力资源共享服务中心的主要原因：

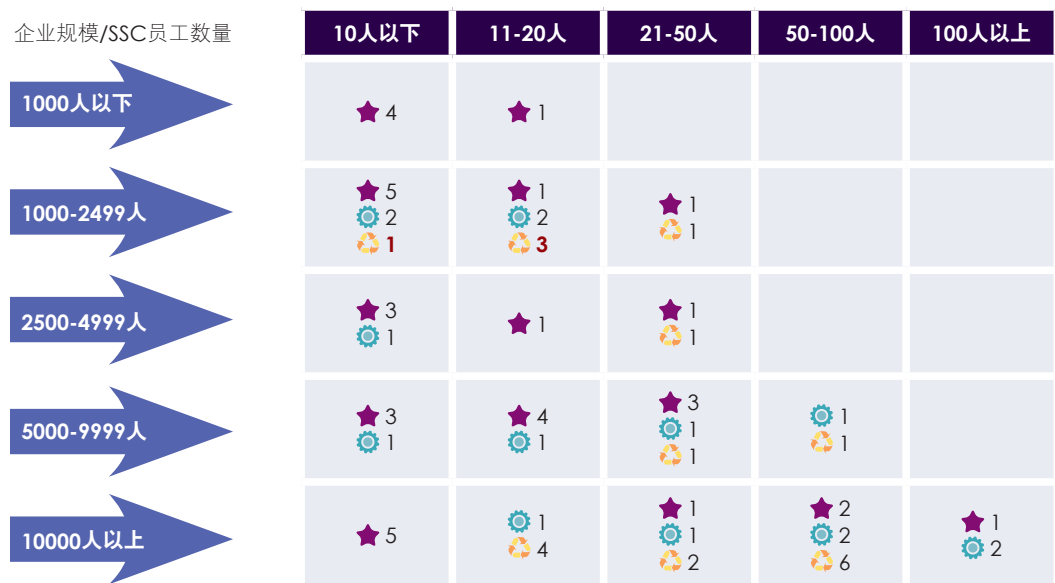
避免分散化管理中因标准的不一致所造成的不合规性和执行偏差。在实现工作效率用度的同时，帮助传统人力资源剥离于事务性职责从而扮演好更为重要的业务战略伙伴角色。意料之外的是，主张消减成本的理念却未被列于建立原因的三甲之一。在此次采访的过程中，共享服务中心的负责人纷纷表示：较少企业会因为成本压力而促使传统人力资源转型，但是成本控制一定是建立共享服务中心后，最重要的衡量指标与最终目的之一。

从人力资源共享服务中心的运营情况来看，近五成的企业表示建立共享服务中心的时长不足 2 年，属于起步阶段（见图表 6）。而关于共享服务中心的员工人数，一定程度上与共享服务中心

**图表 6** 参调企业人力资源共享服务中心的运作时长：

“共享服务中心的负责人纷纷表示：较少企业会因为成本压力而促使传统人力资源转型，但是成本控制一定是建立共享服务中心后，最重要的衡量指标与最终目的之一。”

图 7 不同规模企业，人力资源共享服务中心的员工数量与实现职能模块：

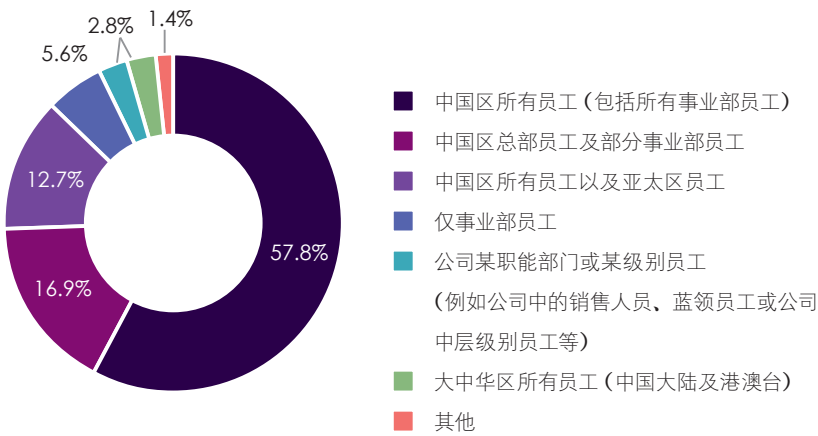


注\* ★ 实现行政运营、数据信息系统、工资计算与发放管理等职能模块的企业数  
⚙️ 实现行政运营、数据信息系统、工资计算与发放、招聘或培训运营管理等职能模块的企业数  
🔄 已基本实现人力资源日常运营层面的所有职能模块的企业数

已涵盖的职责模块及服务对象的规模数量有关。鉴于图 8 的调研结果：超过四分之三的共享服务中心服务中国区所有员工及以上（例如大中华区，亚太区）。我们将中心员工数、实现职责模块数以及企业在华员工数进行了三维度分析（见图 7），结果表明：

- ① **人数与规模。**共享服务中心的人数与服务对象规模基本形成正比关系，10000 人以上企业中共享服务中心人数在 50 人以上的比例明显增高。
- ② **人数与职责。**随着职责覆盖面的增加，共享服务中心的人数也与之增加，但不排除小型团队（20 人以下）实现各大服务模块的可能，只是每一模块中，各项流程的

图 8 参调企业人力资源共享服务中心向哪些员工提供服务：



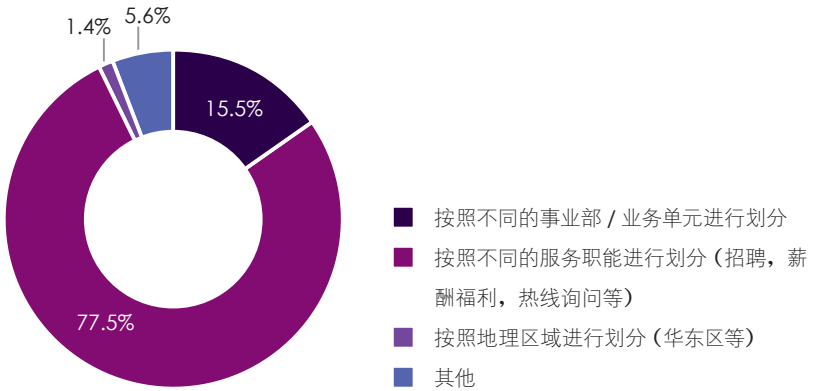
覆盖程度还有待商榷（见图表 7 中红色字体部分）。

③ **规模与职责。**10000 人以上规模的企业中，实现人力资源日常运营层面的所有职能模块的企业数达到了 12 家（10000 人规模以上的参调企业共 27 家；所有参调企业中实现日常运营层面的所有职能模块的企业共 20 家）。由此可见，规模型企业更需将分散化职能进行集中化管理并实现规模经济。另外，大型企业相对具备更成熟与完善的架构与体系，在人力资源转型的过程中，也更利于（或形成）完全转型。

关于人力资源共享服务中心员工的职责划分方式，超过四分之三企业表示按照不同的产品线进行划分（见图表 9）。另外，我们还要求参调者填写共享服务

中心员工的平均服务人数。由于考虑到这一结果与职能模块的实现程度有关，因此我们根据不同覆盖程度的企业进行了分类处理。图表 10 显示，在 50% 分位处，仅实现行政运营、数据信息系统、工资计算与发放管理等职能的企业，它的服务支持率会更高一些，这与职责大

图表 9 参调企业人力资源共享服务中心员工的职责划分方式：



图表 10 参调企业的人力资源共享服务中心员工平均每人的服务人数：



注\*： A：仅实现人力资源行政，数据系统运营管理以及工资计算发放等职责模块  
B：实现人力资源行政，数据系统运营管理，工资计算发放工资以及招聘或培训运营管理职责模块  
C：已实现人力资源日常运营层面的所有职责模块  
D：不按照模块分，所有参与企业的分位数

多基于系统、信息化等处理相关。而随着招聘，培训运营等职责的逐步涵盖，由于通常的计算方式不同（招聘按照案例结算方式，培训按照课程结算方式），人员服务数会逐渐下降。

值得一提的是，在 75% 分位处，后两类企业与第一类企业的数值区分度并不大，并且都存在较大值，可能的解释为：关于招聘和培训运营等职责的服务人数，会因服务流程的覆盖程度以及服务对象的人员层级相关。以招聘为例：对于服务流程的覆盖程度，究竟已涵盖所有环节，还是仅仅进行招聘需求收集（例如系统标准模版的需求表格发放）；对于服务对象的人员层级，究竟是进行诸如针对全公司层面的校园招聘，还是仅针对某一业务部门中层人员聘用等，都会对具体的服务人数产生影响。

2

### 人力资源共享服务中心的内部职责

在此次调研中，关于共享服务中心的内部职责，我们对其的实现比率以及职责服务的成熟度分别进行了统计。我们将每一职责的服务成熟度通过 1-5 分来代表，1 分表示该职责服务还未被共享服务中心涵盖，5 分表示该职责服务已被共享服务中心涵盖，并且运营成熟。而对于中间数 3 分，其表示该职责服务

图表 11A 参调企业人力资源共享服务中心实现比率最高的十项职责：

SSC 职责模块涵盖最高的十项职责	实现该职责的企业比率	实现成熟度
人力资源信息系统维护与支持	74.6%	4.01
奖金核算与发放	70.4%	4.01
工资核算、工资发放、经费计提	69.0%	4.06
入职离职手续办理	66.2%	3.87
公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持	64.8%	3.60
社保、福利等服务内容	63.4%	4.15
员工考勤，假期管理	62.0%	3.71
员工调任和再安置（员工劳动关系和档案管理等）	59.2%	3.51
外籍人员管理	56.3%	3.50
员工服务热线及政策、信息解答咨询	53.5%	3.51
员工手册制作	53.5%	3.38

图表 11B 参调企业人力资源共享服务中心实现比率最低的五项职责：

SSC 职责模块涵盖最低的五项职责	实现该职责的企业比率	实现成熟度
职业规划管理	18.3%	1.93
技能与胜任力管理	23.9%	2.12
组织和岗位管理	25.4%	2.25
差旅报销管理	29.6%	2.63
绩效管理	31.0%	2.57

已被共享服务中心涵盖，但仅处于摸索起步阶段，还不具备清晰地流程和显著的效应。同时，我们将参调者对某一职责打分为 4 或 5 分的，视为该职责已在共享服务中实现。

根据调研结果，我们列举了实现比率最高的 10 项职责及最低的 5 项职责（见图表 11A，11B）。不难发现，具有易于统一标准与管控、业务相对独立、常

基于系统支持等特性的职责较易实现，并且也成为共享服务中心建立初期首要考虑进行服务涵盖的对象。而有关人力规划等较为战略，并且需要判断和决策的职责则还未被普及。**更多关于服务职责的数据，读者可详见下页数据附表。**

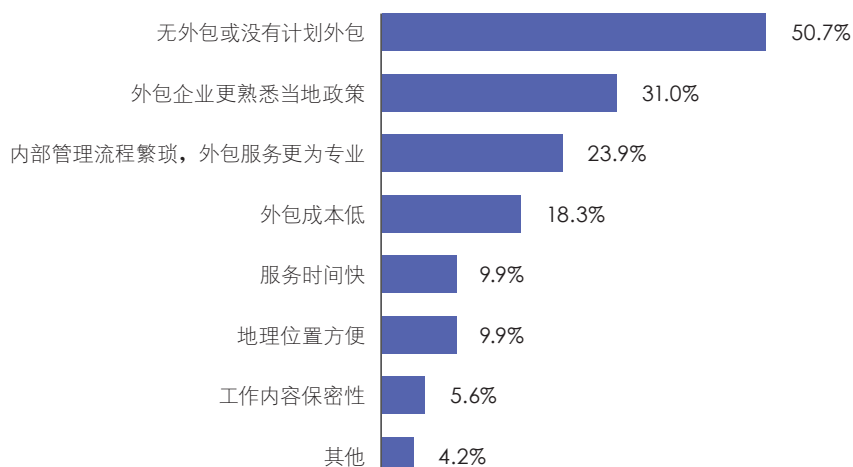
值得一提的是，实现比率和实现程度的概念会存在些许差异，以图表 11A 为例，在前 5 项职责中，“社保、福利等服务内容”和“工资核算、发放、经费计提”两项职责虽不是实现比率最高的服务内容，可却是实现程度最高的，这可能与是否为单一化职责或实现难易程度相关。而“人力资源信息系统维护与支持”以及“公司劳动力年检”两项职责却呈相反状态，显然，系统维护与支持是需要时间逐步的完善与优化的。

而关于共享服务职责使用外包服务的情况，我们列举了外包比率最高的前五项职责（见图表 12A）。显而易见，具有专业、政策性强以及外包供应市场相对成熟等特点的职责成为了参调企业首选的外包对象。这一解释在图表 12B：选择外包服务的主要原因中也得以验证。

**图表 12A** 参调企业人力资源共享服务中心使用外包服务最多的五项职责：

SSC 职责模块使用外包服务最多的五项职责	职责外包的企业比率
社保、福利等服务内容	16.9%
签证管理	12.7%
工资核算、工资发放、经费计提	9.9%
员工健康管理	8.5%
外籍人员管理	7.0%

**图表 12B** 参调企业人力资源共享服务中心选择职责外包或计划外包的主要原因：



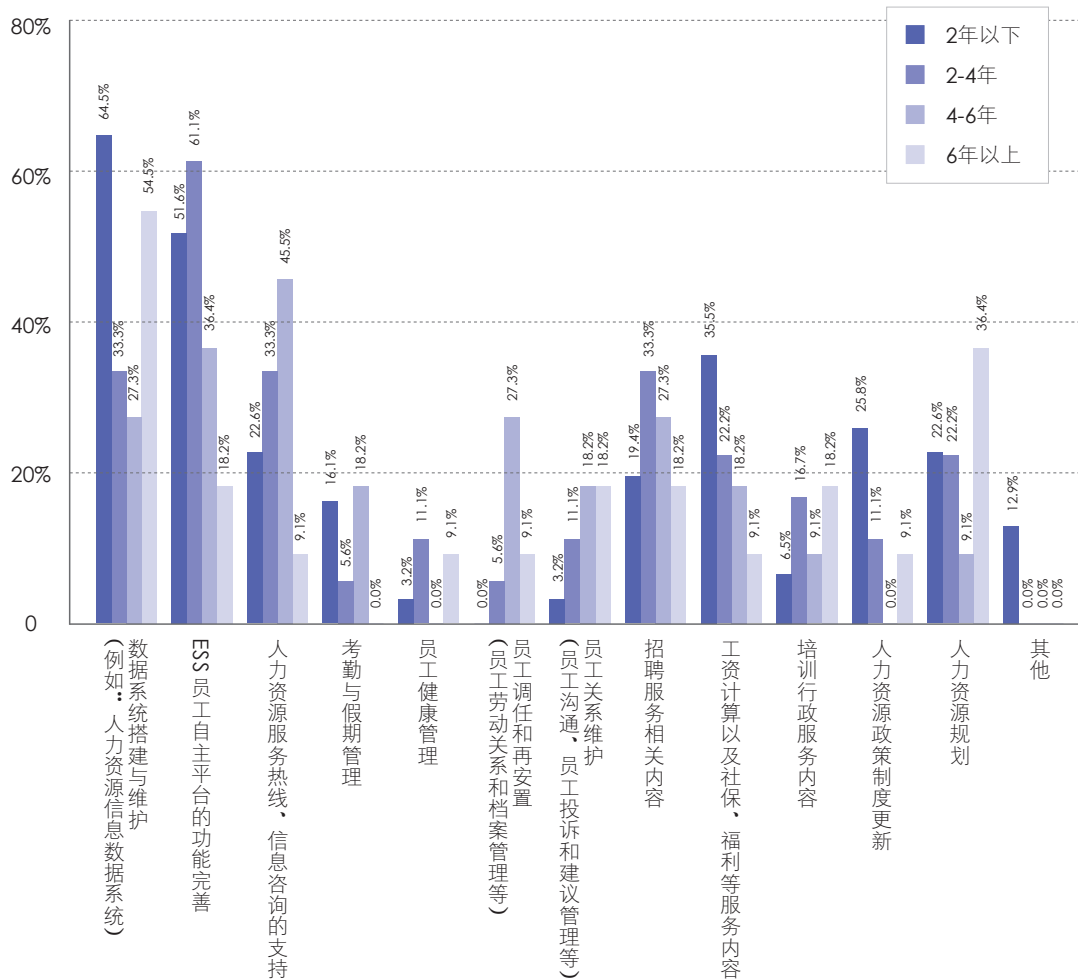
“具有易于统一标准与管控、业务相对独立、常基于系统支持等特性的职责较易实现，并且也成为共享服务中心建立初期首要考虑进行服务涵盖的对象。而有关人力规划等较为战略，并且需要判断和决策的职责则还未被普及。”



附表 参调企业人力资源共享服务中心的职责实现（数据总表）：

人力资源行政和运营管理	实现该职责的企业比率	实现成熟度	职责外包
员工关系维护（员工沟通、员工投诉和建议管理等）	40.8%	2.99	1.4%
员工服务热线及政策、信息解答咨询	53.5%	3.51	2.8%
内部人力资源网站管理	50.7%	3.3	1.4%
员工手册制作	53.5%	3.38	4.2%
入职离职手续办理	66.2%	3.87	4.2%
离职访谈跟踪	38.0%	2.8	2.8%
员工调任和再安置（员工劳动关系和档案管理等）	59.2%	3.51	5.6%
员工考勤，假期管理	62.0%	3.71	4.2%
员工健康管理	45.1%	3.11	8.5%
分析报告供业务单元决策	47.9%	3.21	1.4%
人力资源信息系统维护与支持	74.6%	4.01	1.4%
外籍人员管理	56.3%	3.5	7.0%
签证管理	49.3%	3.37	12.7%
供应商管理	45.1%	3.07	5.6%
公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持	64.8%	3.6	4.2%
招聘管理	实现该职责的企业比率	实现成熟度	职责外包
招聘需求收集	35.2%	2.56	4.2%
招聘职位信息发布（招聘渠道管理）	42.3%	2.81	4.2%
候选人筛选，简历管理	36.6%	2.7	5.6%
面试预约	39.4%	2.78	5.6%
电话面试	39.4%	2.74	4.2%
确认候选人，发放签约函，入职准备	49.3%	3.14	2.8%
薪酬福利与绩效管理	实现该职责的企业比率	实现成熟度	职责外包
工资核算、工资发放、经费计提	69.0%	4.06	9.9%
奖金核算与发放	70.4%	4.01	4.2%
社保、福利等服务内容	63.4%	4.15	16.9%
绩效管理	31.0%	2.57	4.2%
差旅报销管理	29.6%	2.63	5.6%
培训管理	实现该职责的企业比率	实现成熟度	职责外包
培训课程选择，报名，安排	40.8%	2.76	1.4%
培训后勤管理（用户手册，材料制作，培训地点选择）	38.0%	2.64	2.8%
培训反馈调研	38.0%	2.68	2.8%
培训费用结算	36.6%	2.68	2.8%
人力规划	实现该职责的企业比率	实现成熟度	职责外包
技能与胜任力管理	23.9%	2.12	2.8%
职业规划管理	18.3%	1.93	2.8%
组织和岗位管理	25.4%	2.25	5.6%

图表 13A 不同发展年限的人力资源共享服务中心未来 1-2 年重点发展的服务内容：



我们根据成立年限不同的共享服务中心未来 1-2 年的重点发展内容进行统计(见图表 13A)。结果显示：无论共享服务中心成立的时间有多长，“数据系统搭建与维护”和“ESS 员工自主平台的功能完善”始终为其发展的两项重点内容。维

形型共享服务中心可能主要关注于系统初步搭建，成熟型共享服务中心则更侧重于系统维护与优化。而为了更好的减轻共享服务中心的工作量与实现运营的效率优化，ESS 员工自助平台也将会成为共享服务中心的着重发展与资金投入点。

图表 13B 按照年限划分，参调企业的人力资源共享服务中心未来 1-2 年的发展重点：



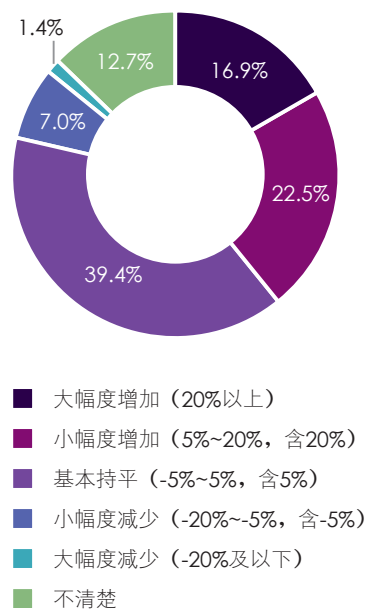
图表 13B 中显示了不同成立年限，共享服务中心的前三项未来发展重点。随着共享服务中心搭建的逐步稳定，其主要发展方向会趋于人力资源服务热线以及扩大产品线覆盖面上。热线服务需要基于稳定的系统，人员能力的掌握以及流程标准化等多因素趋于完整的情况下予以建设，而产品范围也需要以阶段性成果为导向进行逐步实现。可喜的是，成立六年以上的共享服务中心已开始向人力资源规划等与 HRBP、COE 更紧密合作的战略性管理职责迈进，更加体现共享服务中心在企业中的定位及价值。

▶ 3

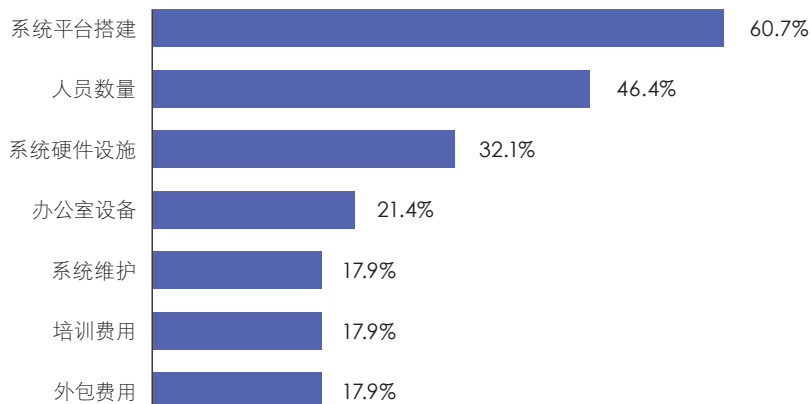
### 人力资源共享服务中心的内部资金投入与成本

关于人力资源共享服务中心的成本计算，各参调企业并未呈现统一的计算方式。通过调研过程中的电话回访，我们发现各家企业对于共享服务中心的定位不尽相同，有些将其定位为成本中心，并单独进行财务预算有效性（Financial Productivity）或成本分摊、内部收费等方式的统计。而更多企业却将共享服务中心定义为运营中心，并隶属于人力资源部门，其成本涵盖于整个部门预算中而非单独清晰的分离

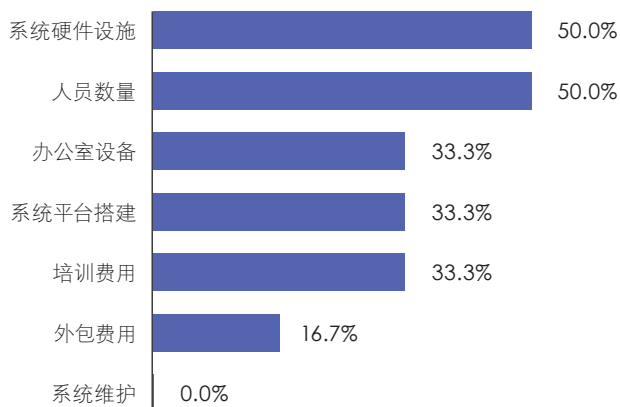
**图表 14A** 参调企业今年在人力资源共享服务中心的投入资金相对于去年的变化：



**图表 14B** 若参调企业今年的投入资金相对去年增加，则具体会在哪方面增加 (N=28)：



**图表 14C** 若参调企业今年的投入资金相对去年减少，则具体会在哪方面减少 (N=6)：



成本管理。这样的做法与人力资源转型中三支柱模型的最初理念并不相符。同时，企业也需对这种不基于成本计算衡量共享服务有效性的作法重新引发思考。下页为采访企业对于共享服务中心成本计算的实践分享，希望他们的实际经验能够给予读者启示与重视。

参调者被问及今年人力资源共享服

务中心的投入资金相比去年的变化。图表 14A 显示近八成的企业会相应增加投入量或与去年持平。系统软件与硬件也将呈现不同的变化，分别相应予以增加和减少（见图表 14B，14C），这也同时验证图表 13A，13B 中的数据结果：“数据系统搭建与维护”将会是未来 1-2 年各共享服务中心发展的重中之重。

实践启示

### 施耐德电气 SSC 的成本计算

施耐德电气 SSC 对其成本进行单独计算，并主要通过两项指标进行衡量。**Financial Productivity (财务预算有效性)**。例如去年 SSC 花费了 1000 万，今年就不得超过 1000 万。如果有另外系统或产生搭建费用，则会形成单独的成本中心进行投资回报率的计算与汇报。除了 Financial Productivity 外，另一指标为：**Operational Efficiency (运营有效性)**。这一指标与服务人数有关，例如去年服务一人花费了 10000 元，则今年的目标需要降低 5% 的运营成本，即服务一人花费的成本仅为 9500 元。由于 SSC 的职责涵盖已达整个 HR 部门的 60% 以上，因此在过去的 4 年里，施耐德电气 SSC 平均每年都能实现 5%-9% 的回报率。而产生的回报资金，施耐德电气 SSC 会投入支持更加重要和用于发展的工具上。因此，这一方式能够有效的解决因需要业务部门出资而产生的矛盾问题。另外，两项指标数据每年仅供全球总部及几位业务高管查看，有效避免了内部各事业单元间的争论。

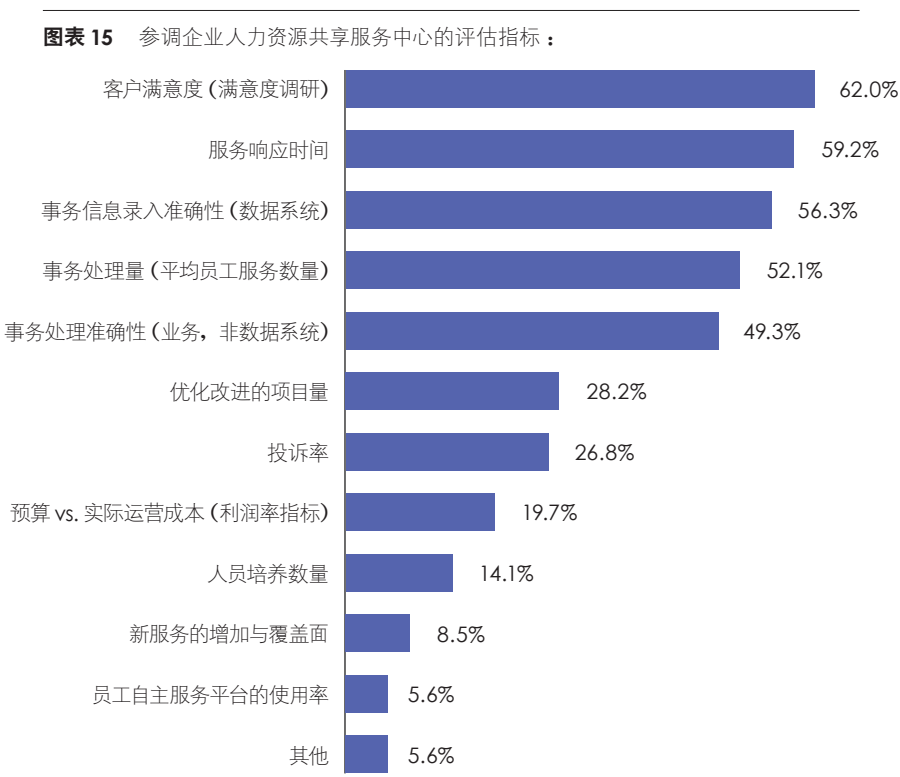
关于成本有效衡量的下一步发展，施耐德电气 SSC 将驱动成本模型与服务相结合的概念。其中，这些服务会分为标准服务与个性化服务，施耐德电气 SSC 将依照不同级别的成本（价格）提供标准服务。如需额外服务，SSC 将对内收取成本服务费。这样，也能让各事业部进行灵活选择。

4

人力资源共享服务中心的指标评估与沟通

我们列举了一些共享服务中心的评估指标供参调者选择，客户满意度调查与一些量化事务性处理的指标仍然为大多共享服务中心的评估标准（见图表 15）。值得注意的是，仅 20% 的企业将“预算 vs. 实际运营成本（利润率指标）”这一指标涵盖在评估范围内，另外一些评估组织生产效率以及运营优化等指标的衡量率也偏低。这一现象同时也验证了大多企业普遍将共享服务中心定位成运营中心的现状。

更多关于人力资源共享服务中心 KPI 的制定，下页列举了采访企业的实



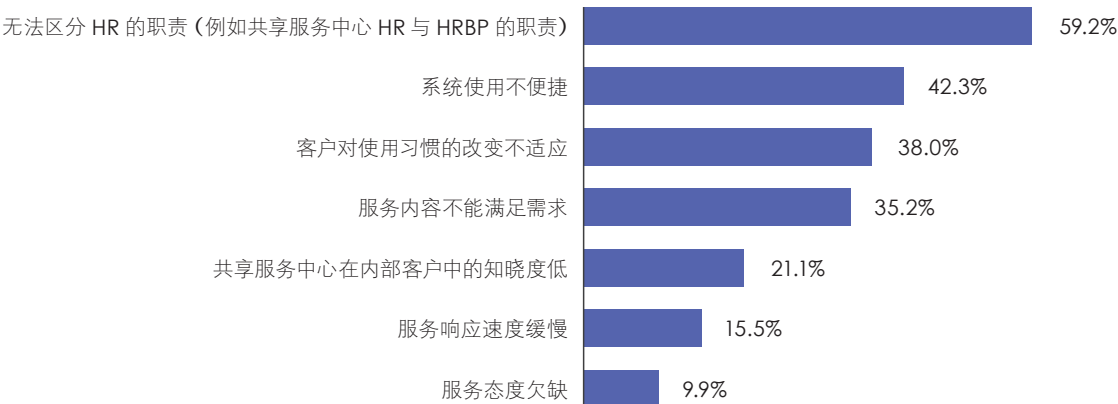


实际操作供读者们参考。

我们询问参调者对于共享服务中心而言，来自客户的最大挑战是什么（见图

表 16）。“无法区分 HR 的职责”、“系统使用不便捷”，“客户对使用习惯的改变不适应”为其面临的最严峻问题。无独

图表 16 参调企业的人力资源共享服务中心来自客户（服务对象）的最大挑战：



实践启示

施耐德电气 SSC 的 KPI

- 人均服务员工数：1:192；
- Financial efficiency & productivity，财务预算（控制与往年预算的平衡）和运营有效性（每年 5%）；
- 热线服务“Help desk”：一次性解决问题的比例（first issue resolution rate）；
- 工资计算与发放：准时发放（100%），和准确性（99.85%）；
- 招聘：招聘周期（经理级别 75 天，经理以下为 45 天，蓝领 15 天）、招聘质量（试用期通过率 >90%）、招聘渠道有效性（猎头 <12%、员工推荐 >25%、直接搜寻 >25%、招聘网站 15%、内部流动 10%、校园 8%、其他 5%）、以及客户满意度等；
- 外籍员工派遣管理：新增外籍员工数、人均服务外籍员工比例（>50 位员工）；
- HR 系统的运营和维护：系统和报告的准确率、为员工提供系统培训；
- 培训运营：培训小时数（每人 7 小时 / 年）、E-learning 线上学习小时数（每人 4 小时 / 年）、培训出席率（>90%）、培训系统使用率（>90%）；
- SSC 部门的离职率，E-learning 线上学习小时数，中心员工满意度；
- 客户满意度调查：招聘进行月度调查，运营中心进行半年调查，全球进行年度调查，这些满意度调查会作为 SSC 服务的重要指标计入各自团队的 KPI；

图 表 17A 参调企业上一财政年度人力资源共享服务中心员工的离职率：



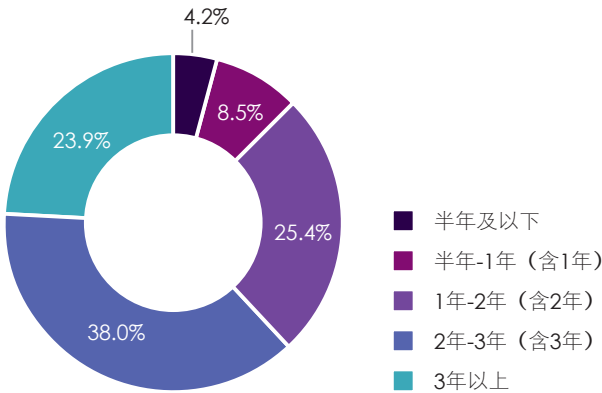
有偶，这些都与大部分企业的共享服务中心建立不久处于起步阶段相关。人力资源部门架构的重新设计，使得原先业务联系方式有所变更。内部职责涵盖的不完全，使得员工对人力资源部门的分工和职责概念更为混淆。企业需要不断地进行服务内容的宣传以及系统的完善，促使内部客户对共享服务中心产生依赖与信任感。

## 5 人力资源共享服务中心的员工现状

参调者被问及共享服务中心员工的离职率以及其平均服务年限，图 表 17A 与 17B 表明其离职率普遍为 7%-10%，服务年限为 1-3 年。该数据基于图 表 6 中共享服务中心成立年限的现状而言，较为稳定。

我们列举了一些各个层级员工可能

图 表 17B 参调企业人力资源共享服务中心平均每位员工的服务年限（仅统计在参调企业的服务年限）：



需要掌握的素质技能供参调者选择，我们将共享服务中心的员工分为三个层级：Tier1 为前台员工，主要面对客户，进行基本操作与咨询；Tier2 为后台员工，不直接面对客户，主要进行系统管控以及一些简单的项目管理。Tier3 为组长或团队主管。而关于各素质技能的掌握程度，则分别由初级（1 分）、中级（2 分）、高级（3 分）代替，并换算成掌握程度百分比呈现于报告中（见图 表 18A）。

图 表 18B 显示了各个层级员工最需要掌握的前五项素质技能。值得一提的是，我们还将每项素质技能根据各层级员

图表 18A 参调企业的人力资源共享服务中心中,各层级员工需要掌握的素质技能程度为:

	素质能力/掌握程度	Tier1 员工	→差距←	Tier2 员工	→差距←	Tier3 员工
1	办公室软件技巧 (office 软件)	33.8%	8.7%	42.5%	-1.9%	40.6%
2	语言技能 (尤指英语)	31.7%	1.9%	33.6%	9.1%	42.7%
3	专业知识	31.0%	7.7%	38.7%	7.8%	46.5%
4	客户服务技巧	38.7%	-2.3%	36.4%	7.5%	43.9%
5	专业的沟通技巧	37.3%	-1.6%	35.7%	10.1%	45.8%
6	冲突与投诉处理技巧	34.7%	-1.1%	33.6%	12.6%	46.2%
7	影响力	26.1%	2.8%	28.9%	15.2%	44.1%
8	时间管理能力	30.5%	7.3%	37.8%	6.6%	44.4%
9	分析和解决问题的能力	26.5%	9.9%	36.4%	9.4%	45.8%
10	演讲能力	23.5%	4.2%	27.7%	13.8%	41.5%
11	决策能力	21.6%	6.3%	27.9%	13.6%	41.5%
12	独立思考与改进流程能力	23.9%	11.8%	35.7%	9.4%	45.1%
13	系统程序的操作能力	33.6%	6.1%	39.7%	-4.3%	35.4%
14	客户关系维护能力	33.3%	-2.5%	30.8%	12.4%	43.2%
15	教练能力 (Coaching)	21.4%	6.5%	27.9%	14.6%	42.5%
16	项目管理能力	21.6%	10.3%	31.9%	11.8%	43.7%
17	变革能力	21.8%	7.1%	28.9%	11.9%	40.8%

工掌握程度的不同进行了差距性分析(见图表 18A), 相较 Tier1 员工而言, Tier2 的员工在“独立思考与改进流程能力”、“项目管理能力”以及“分析和解决问题的能力”的能力上, 有了明显的技能掌握要求, 这一现象反映了 Tier2 员工由于后台工作的管控性, 除了应具备基本的系统操作与知识的能力外, 还需逐步侧重于运用分析、思考能力以及将流程加以改进的能力。而 Tier3 员工, 除了拥有专业性、沟通能力以及全局意识外, 还需在“影响力”、“教练能力 (Coaching)”、“演讲能力”等一系列领导力和帮助他人发展的能力技能上有所加强。

另外, 我们除了对各层级员工需要掌握的素质技能进行研究外, 在采访过程中, 与共享服务中心负责人们就员工需要具备的行为准则和行为理念进行了探讨。

**下页为西门子 GSS 对于中心员工关于职业化行为规范的要求 (详见下页附表)。**

图表 18B 各个层级员工需要掌握的前五项素质技能:

Tier1 员工	Tier2 员工	Tier3 员工
客户服务技巧 冲突与投诉处理技巧 办公室软件技巧 (office 软件) 系统程序的操作能力 客户关系维护能力	办公室软件技巧 (office 软件) 系统程序的操作能力 专业知识 客户服务技巧 分析和解决问题的能力 专业的沟通技巧 独立思考与改进流程能力	专业知识 冲突与投诉处理技巧 专业的沟通技巧 分析和解决问题的能力 独立思考与改进流程能力

实践启示

西门子 GSS 员工职业化行为规范要求

为了共享服务中心的员工发展，以及达成团队对个人的要求和目标。西门子 GSS 对其制定了一系列员工的职业化行为准则，并列出不不同程度的行为标准，让员工有参照的同时了解自己的优缺点，调整自我规范与发展方向。

附表 西门子 GSS 对于中心员工关于职业化行为规范的要求：

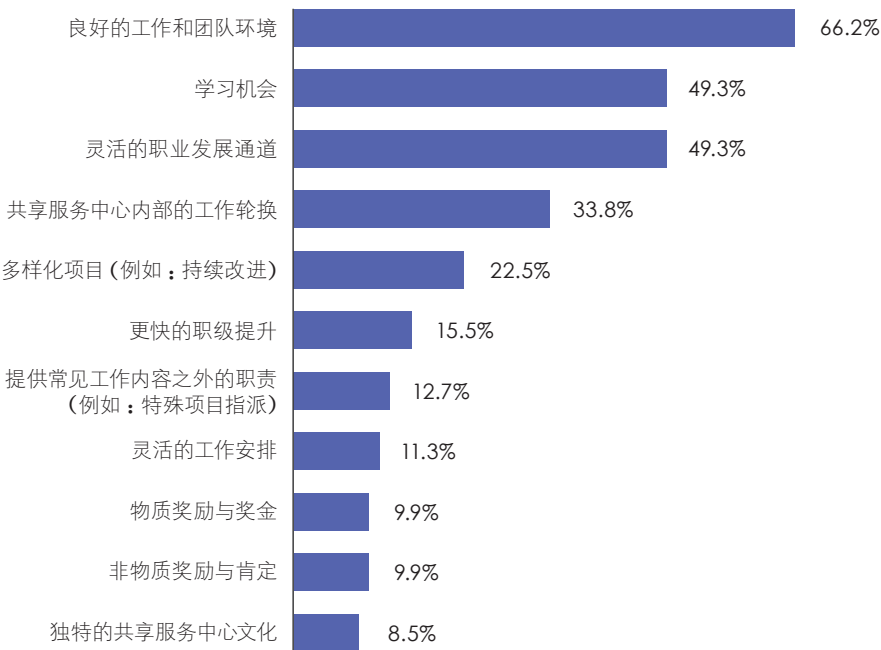
职业化行为规范	合格标准行为	合格行为与特殊的贡献	影响他人与榜样
客户需求服务理念	重视客户的需求，能够站在客户角度考虑问题，并持续以客户的接受和满意作为服务结果的衡量标杆	重视客户的需求，能够提供岗位职责要求之外的服务实现客户的需求；或者经常帮助其他员工对客户的需求进行分析理解，以提高服务质量；能够虚心对待客户的反馈意见（批评等）	重视客户的需求，主动同客户沟通理解客户的需求和意见，对本团队内或跨团队如何提高客户满意度提出可行性建议
质量观念	对每一项工作，能够持续保持对工作质量的严格要求和对控制流程的执行	对每一项工作，能够持续保持对工作质量的严格要求和对控制流程的执行，并能够对他人违规行为提出指正	对每一项工作，能够持续保持对工作质量的严格要求和对控制流程的执行，并经常提出改善工作流程和工作质量的可行性建议
职业化行为规范（例如：遵守出勤请假制度、保密制度等）	持续遵守各项工作规范规定，无任何违规行为	持续遵守各项工作规范规定，在特殊情况下，有额外突出的行为表现（例如：牺牲个人时间、在身体不适情况下提供客户服务等）	持续遵守各项工作规范规定，并对团队或部门整体的职业化服务行为规范提出建议
持续性改进的意识	主动及时地理解学习更新的工作流程、工具和规范	能够帮助其他员工改善工作流程和工作质量；或者，牺牲个人时间完成本职工作以外的改进任务	能够对跨部门服务流程优化提出建议；主动承担并按时完成部门服务优化项目；对服务供应商的工作改善能够提出可行性建议
快速回复服务理念	对任何客户需求都能够遵守 24 小时回复规范反馈并按承诺的时间跟踪进度	能够帮助其他员工对客户的需求做出及时的回应；并主动提醒他人对客户做出反馈；能够对服务供应商的任务负责并及时追踪；主动根据客户的利益，及时提供服务信息	主动跟踪客户抱怨的处理；能够对服务供应商的任务负责并及时追踪；同时对部门整体如何提高客户及时响应提出建议并执行改进方案；能在服务产品提供中，主动建议并执行同客户的沟通
复核工作习惯	能够学习、执行操作各项细节，能独立认真完成工作；严格执行流程的每一项 CHECKPOINT 要求复查工作结果	能够详细描述操作各项细节，能独立认真完成工作；严格执行流程的每一项 CHECKPOINT 要求复查工作结果，并能协助同事检查工作结果	能够详细描述、设计操作各项细节工作；严格执行流程的每一项 CHECKPOINT 要求复查工作结果，并提出补充服务流程质量漏洞的检查点和改进建议
分析性思维能力	对于个人职责范围内的服务问题能够清楚地分析问题根源，能够根据 SLA 标准和客户要求的实际情况客观地优先排序处理任务，能够同时处理多项服务任务并按时完成	对于团队合作服务流程中的问题能够分析问题根源，并提出可执行的改进建议；能指导同事安排任务执行的优先等级，能够同时处理多项服务产品并按时完成	对部门整体常见问题或错误能分析问题根源，并能够以改进项目形式实施改善建议，能够同时执行多个项目并按时完成
高效利用资源整合	熟悉工作所需的各类资源（工作手册、工具、合作团队的联系人 / 职责分工等），掌握资源使用的方法，对工作职责范围内需要了解掌握的并已公布的相关政策和通知完全理解并能运用于工作服务中，能够主动获取相应资源提高工作效率	熟悉工作所需的各类资源（工作手册、工具、合作团队的联系人 / 职责分工等），并经常补充资源的内容，对工作职责范围内需要了解掌握的并已公布的相关政策和通知，主动及时学习最新的政策内容；能够及时提出服务反馈意见，帮助公司政策内容完善，帮助团队成员提高工作效率	对部门整体知识资源管理的有效性提出可行性建议，主导知识库的改进和补充；主动推广部门同事对知识资源的使用和共享；主动同 Governance 部门沟通，对公司具体的执行政策设计和内容完善提出可行性意见
团队工作	能够明确自己在团队任务中安排的角色和职责，并主动配合团队其他成员完成任务，主动分享工作经验和建议	能够在团队任务中担任 Leading 角色，主动承担团队新工作任务，并帮助团队成员协调互相之间的配合工作，能够协调纠纷事故，能理解并协助同事的工作，对其他同事的工作改进从积极的方面提出建议，避免相互指责和责任问题争论	能够团结部门所有成员，获得团队成员的认可，并能够通过自己的影响力调动部门成员积极性，有效完成部门指标及任务；能够主动改进同其他团队的合作关系

我们询问了参调者关于共享服务中心员工，最有效的保留和吸引措施（见图表 19）。无不例外，“良好的工作和团队环境”，“学习机会”，“灵活的职业发展通道”成为员工最有效的保留发展方式。不过值得注意的是，在这些众多措施的执行过程中，都必须基于一个条件：个人的价值观与职业发展方向和共享服务中心的价值观与未来发展方向是趋于一致的。无论企业认为共享服务中心是种新生事物也好，又或是将其定位于运营中心也罢，都有义务帮助员工完全了解组织的目标。而基于清晰的认识后，员工是否已将自己的目标和组织目标予以匹配将会是一个需要管理者们引起重视并长期关注的问题。

在本次调研过程中，施耐德电气的共享服务中心负责人就关于中心员工的保留发展给予了分享（实践启示详见下页）。

参调者被问及共享服务中心近期面临的<sup>1</sup>最大挑战，P23 图表 20A 中显示：不同发展阶段的共享服务中心普遍都会存在“缺少明确而清晰地组织架构和合理的治理模式”、“共享服务中心与人力资源其他部门职责划分不清”、“信息网络技术搭建及客户服务支持不完善”等问题，只是阶段的不同，产生这三大挑战的原因会各不相同。根据成立年限划分（见 P23 图表 20B），“共享服务中心内部定位不清晰”是建立 4 年以下的共享服务中心首要解决的问题。这种阻碍

图表 19 针对人力资源共享服务中心的员工，除了具有竞争力的薪酬外，最有效的保留或吸引的措施为：



“在众多发展留任计划执行的过程中，都必须基于一个条件：个人的价值观与职业发展方向和共享服务中心的价值观与未来发展方向是趋于一致的。”

会来自于业务部门、内部客户以及中心员工本身，需要时间进行逐步的思维灌输和阶段性成果的证明。而建立 4 年以上的共享服务中心，随着内部价值与内部架构趋于成熟，员工的能力要求应有所提高，他们不仅仅是运营交付人员，而是企业内部的问题解决型专家。



实践启示

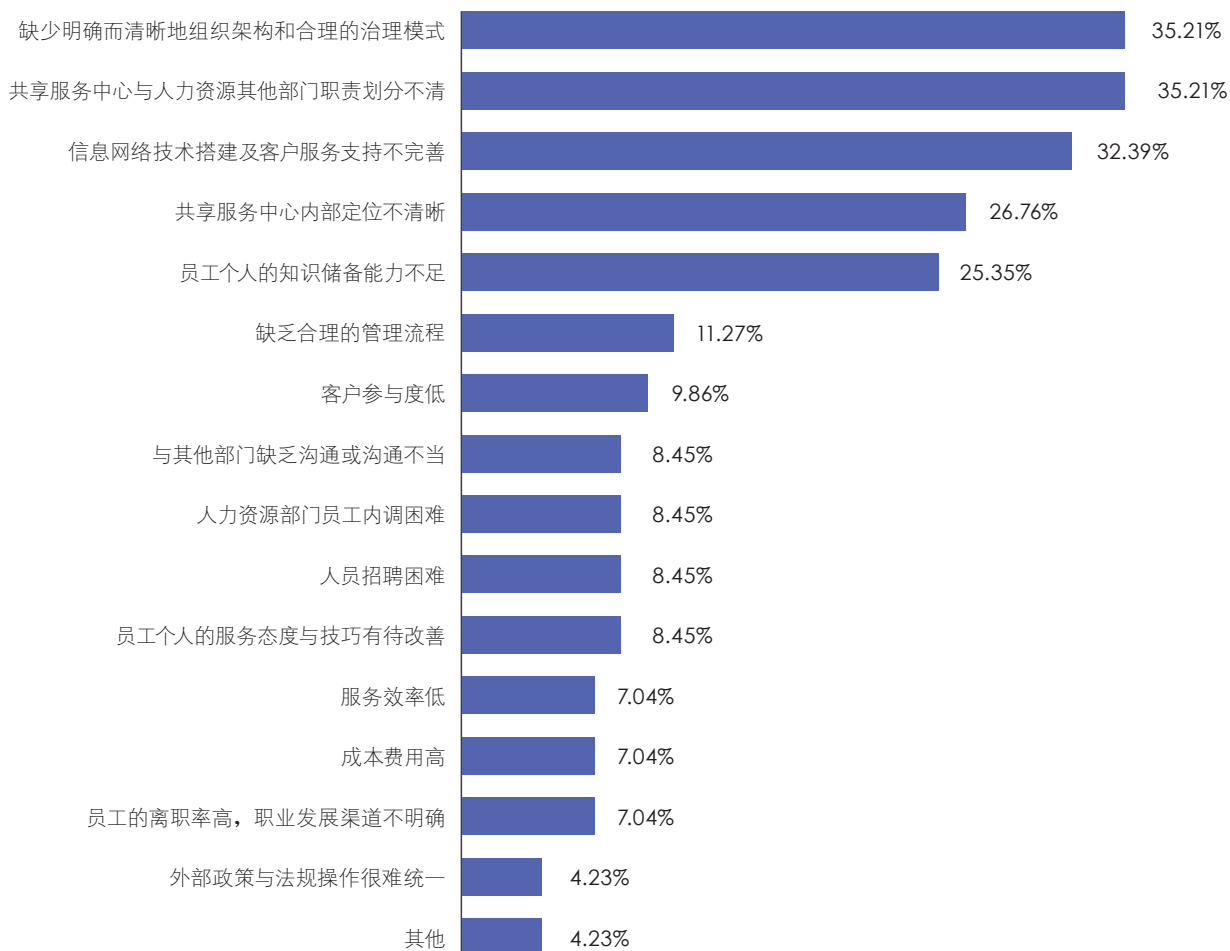
施耐德电气 SSC 员工的发展保留机制：“Silk Program”

“Silk Program”是施耐德电气 SSC 针对其员工个性化设计的保留,发展与激励项目。“S”表示“Strengthen our talent pipeline”加强人才梯队建设。“I”表示“Invest in inculcate”投资人才培养。“L”表示“Learning culture”学习文化。“K”表示“Key Talent”关键人才。其目的是希望 SSC 的员工都能够了解自己在施耐德电气的多样化职业发展通道,并存在很多机会与可能性。同时,提高员工对于施耐德电气个性化设计的员工发展渠道的满意度。

“Silk Program”通过“3E”：Education 教学、Exposure 展现、Experience 实践,针对全体员工、高潜力员工以及新员工进行多维度的保留与激励计划。具体内容可详见下表：

另外,“Silk Program”的内容制定也会根据每年的员工调研作出调整,例如从内容实行频率、时间、最有效的课程等方面出发供员工反馈。因此,无论是横向还是纵向的发展,施耐德电气都给予员工更为宽泛的机会与空间。通过这个项目,施耐德电气 SSC 有效的保留住了关键人才。有时面对各事业部的新要求,SSC 的员工也非常乐意接收新的事物并进行研究学习,最终也获得众多事业部高管及全球总部 SSC 的赞赏。整个团队依靠着凝聚力攻克各种挑战,并通过相互和谐的支持一路发展下去。

	Education 培训	Exposure 展现	Experience 实践
All 全部员工	Competency training programs Functional/Technical/Leadership 素质能力培训项目 职责模块 / 技术 / 领导力  Internal Class/E-learning 内部课堂式教学 / 电子教学	Knowledge & experience sharing platform within interest group, cross country 以兴趣小组形式进行知识与 实践分享(跨国家)  One on one with N+2 员工直线经理的上一级经理	Job rotation (work for other functions) 轮岗 (其他职能 模块)  New assignments for projects (country, region level) 新项目任务 (跨国家性 质,亚太区 域级别)
Potential 高潜力员工	Competency training programs Functional/Technical/Leadership 素质能力培训项目 职责模块 / 技术 / 领导力  One Book Sharing 好书分享	Mentor Program 导师制项目  Quarterly Lunch with VP 与副总裁共进午餐(季度性)	Short term assignee (in other country) 短期任务 (其他国家)  1-2 weeks oversea experience learning & sharing 1-2 周海外学习与经验分享
New Comer <90 Days/ Education 新员工 (任职 <90 天)	Orientation training 入职培训  Cross team learning 跨团队学习  Buddy 伙伴机制	Share former employer experience, organization,etc One-One with N+1 weekly 分享前人经验 每周与直线经理的一对一	Fresh eyes (What's good, What's to be improved) 新视觉 (哪些好的,哪些有待提高)  New Comer <90 Days/ Experience 新员工社团

**图表 20A** 参调企业的人力资源共享服务中心在近期运作中面临的最大挑战为：**图表 20B** 根据成立年限的不同，参调企业的人力资源共享服务中心所面临的最大挑战为：

2 年以下	2-4 年	4-6 年	6 年以上
共享服务中心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	信息网络技术搭建及客户服务支持不完善	缺少明确而清晰地组织架构和合理的治理模式
缺少明确而清晰地组织架构和合理的治理模式	缺少明确而清晰地组织架构和合理的治理模式	共享服务中心与人力资源其他部门职责划分不清	信息网络技术搭建及客户服务支持不完善
共享服务中心内部定位不清晰	信息网络技术搭建及客户服务支持不完善	员工个人的知识储备能力不足	员工个人的知识储备能力不足

## 实践启示

### ABB 共享服务中心 (HRC)

#### ✦ HRC 建立背景：

ABB 在 2007 年建立了人力资源服务中心，HR Center（以下简称 HRC）。ABB 的 HRC 与其他公司类似的人力资源服务中心设置相比，具有一定的特殊性：它涵盖了专家中心（COE）与人力资源共享服务中心（HR Shared Services Center）。ABB 在 2002 年至 2003 年遇到了财务问题，出于对成本的控制的考虑，将这两项职责合并并最终形成了人力资源服务中心 -HRC 和人力资源业务伙伴 -HRBP 的人力资源部门整体的组织架构。目前 ABB 中国人力资源服务中心有 80 多人。

#### ✦ HRC 的优势：共享资源，降低成本，提高效率

- ① COE 和 HRSSC 是属于一个团队的，因此不存在团队职责模糊不清，沟通不畅等问题。
- ② COE 在做战略规划的时候会充分考虑到运营团队可能会遇到的问题，从而在政策制订的过程中进行规避。

#### ✦ HRC 建立初期的挑战：

需要向内部的客户 / 业务不断的灌输 HRC 的定位，不是简单的“人力资源生产线”，而是涵盖从咨询、设计到实施的人力资源解决方案。

#### ✦ HRC 职能设置：

HRC 有五大职能部门：薪酬福利，外籍员工服务，人力资源卓越运营（HR Operation Excellence，简称 HRX），人才管理和招聘。以薪酬福利职能部门为例：3 人担任专家的工作，进行一些计划、制度、战略的制定；其他人负责工资和福利的计算和发放等。ABB 全球超过 700 人的公司都采用 HRC 的人力资源组织架构。

#### ✦ 建立 HRC 的价值观：

在日常的工作中常常发现内部客户 / 业务有很多的想法，但是 HRC 并不清楚与理解。为了消除双方的差异，去年定义了 HRC 的价值观：EXCITE（卓越运营 Operation Excellent，关注客户 Customer focus，创新 Innovation，信任与尊重 Trust & Respect，敬业 Engagement）。HRC 在不同的场合一直和员工强调这样

的价值观，并清楚地就中短期的战略规划进行沟通，达成一致。同时，为了强调价值观，HRC 开展了很多项目，比如卓越之旅，Deep Dive 等，通过回顾日常工作的工具和流程，想出不同的方法来提高效率，改善效果。

HRC 也定期回顾所做的工作是否与价值观相符。例如：去年邀请业务领导和人力资源业务伙伴一起探讨内部客户对 HRC 的期望是什么；每半年中心内部会分享业务情况，使得人力资源的工作与业务联系更紧密，更好地服务于客户。今年 11 月份中心有两天的 HRC 战略回顾会议，重新对 HRC 的价值观进行回顾，并讨论什么样的行为是符合 HRC 的价值观行为。

#### ✦ HRC 的 KPI 设置：

除了与其他公司较为相似的衡量指标外，HRC 成立了业务委员会（Business Advisory Council）。邀请五大业务集团的总经理参与讨论 HRC 的关键考核指标设定，加强业务的参与度以及 HRC 工作的业务导向性。中心会定期地召开会议，在会议上回顾近期的 KPI，例如招聘的及时性，平均花费的时间，工资福利计算发放的准确性和及时性等，同时听取业务部门的反馈。

#### ✦ HRC 面临的挑战：

如何与 HRBP 系统化的沟通，即调整内部资源，用最少的成本获得最大的收益。

管理层的期望，特别是生产率与成本管理。由于 HRC 是采取内部收费制的，因此如何让管理层看到价值，如何用数字说话让他们看到成本节约。例如：HRC 现在的员工热线比较简单，还没有根据不同的需求进行划分，员工有疑问，就打一个电话。中心明年的目标是把员工热线这部分的服务做得更加完善，降低成本，提高效率。

#### ✦ HRC 的员工发展：

在 2011 年招聘团队人员流失严重，并且在短时间内多次变更负责人。2012 年开始，HRC 为了重塑员工信心（对负责人的稳定性的信心，战略目标的确定性的信息等），同时，也为了提高员工的专业水平，HRC 开展了很多培训，例如，客户服务相关的关键时刻，胜任力相关的行为面试法等等。同时，中心也努力地为员工提供职业发展平台，除了在 HRC 内部职位的轮换外，也实现了转向 HRBP 的双向职业发展，目前为止，HRC 已经有了很多成功的案例。



## 第3部分 | 意见与建议

在本次调研中，我们发现处于不同阶段的共享服务中心（SSC），其面临的发展重点与挑战也不尽相同。因此，根据人力资源共享服务中心建立的不同阶段，我们给予管理者们一些建议供参考。

### ⊕ 共享服务中心的建立前期：

#### • 思考：SSC 之建立的必要性

管理学大师 Dave Ulrich 曾经提出：共享服务中心来源于企业内部资源共享整合的组织变革过程。在这一理念中，“组织变革”与“内部资源共享整合”显得尤为重要。管理者在建立前期不妨可以对以下问题进行思考：

- ① 企业是否正处于不断发展及变革的过程中，因组织业务的需求而促使人力资源的转型。
- ② 企业内部是否存在

资源分散并配置不均的现象，需要集中化的共享与整合。对于这些思考，就一般而言，应基于一个客观因素：企业的组织规模达到一定的人员数目，并处于多业务单元管理的背景下。而对于非规模型企业，需要确定的是：是否出于强化 HRBP 和 COE 对公司业务发展的支持能力的角度，从而运用共享服务的模式将其非核心职能从原有的人力资源部门剥离出来，通过流程集中或部分服务外包的方式达到目的。否则，共享服务中心为建而建，有悖于将人力资源打造成战略合作伙伴，达到运营卓越的宗旨。

#### • 定位：SSC 之核心价值

##### 企业的角度：

企业需要对共享服务中心的存在价值有清晰的认

识，并将其与 HRBP，COE 定位于同一高度。除此之外，就其本身，应强调在共享和服务的基础上，推进共性业务的支撑、标准化流程的管控、专业化整体解决方案的落地以及服务效率和满意度的提升。无论是对企业、业务单元，还是对 HR 内部的 COE 和 HRBP，共享服务中心都应被定位为“可依赖、可减负、有长效运营机制和支撑能力”的交付平台模式，并成为内部客户的解决问题型专家，而非普通的运营操作机构，甚至仅仅是 COE 和 HRBP 的支持方。

### HR 自身的角度：

HR 管理者不应只站在自身角度衡量共享服务中心的模式与定位，自行转型或确定服务范围的涵盖，而忽略了企业发展和业务需求在人力资源运营思路整合中的重要地位，导致模式本身存在缺失，先天不足，引起外部对共享服务中心的定位偏差。因此，HR 们需要站在业务的角度，因业务的发展需求推动共享服务中心的建立以及核心价值的确立。

除了以业务需求为导向的自我定位外，HR 管理者是否理解并接受日常事务性操作以共享服务方式管理所带来的各方面的转变？这些转变包括服务产品内容更细化的定义、对共享服务中心职责的授权、传统 HR 服务模式的转变和流程的重新设计、资源任务分配的量化管理、可衡量的绩效考核指标的应用、服务人员的专业化分工和技能定义等等。关键点是 HR 管理人员是否能够以服务业务运营的角度（而非行政支持的角度）看待共享服务中心的运营管理，从而能够明确共享服务中同 HRBP 和 COE 之间的专业分工。

### ⊕ 共享服务中心的建立雏形期：

#### • 专注：SSC 之“三驾马车”

**外部驱动：**获得企业高层与业务管理者支持的同时，积极了解他们的需求与顾虑。

“获得企业高层与业务管理者支持”已然成为人力资源部门在推动任何项目时老生常谈的建议法宝。可如何获得支持却是一项不小的挑战并且非一朝一夕之事。

可信赖的关系将会成为推动的前提。人力资源部门架构的重新设计，使得原先高层与业务管理者的传统概念发生改变，并产生怀疑。中心负责人应对其进行双管齐下的价值理念灌输与数据证明，让对方了解业务与共享服务中心的目标和利益是一致的。另外，负责人还应积极主动的以单独谈话的形式了解业务们的具体需求与顾虑，运用业务的沟通语言排除隔阂。抱有真诚的态度站在业务的角度考虑问题，将业务所需建立在共享服务的运营模式中。

**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。

① 员工的心理落差：建立初期会面临来自人力资源部门内部的障碍，HR 们来自不同的业务部门，牵涉众多个人利益与权力的同时，对共享服务中心的定位也存在理解偏差。此时，企业应对员工进行理念的灌输，确定 COE，SSC，HRBP 的定位，并且需要让员工明白：专家并不是一天炼成的，需要有更接地气的经验予以支撑；业务合作伙伴不但需要了解业务，更需要掌握全面的人力资源知识，而这些都能通过共享服务平台给予全面的拓展。除了正向的传达思想外，企业还需反向的以同理心的感受向中心员工予以关心，驱动正能量帮助员工进行自我定位。另外，共享服务中心可以在内部开展围绕运营目标的活动激发员工的信心，创造团队的正向氛围，秉承统一的态度，凝聚力量在摸索的过程中开辟新道路。

② 员工的能力具备：① 知识和经验能力：共享服务中心转型后，并非每位员工都准备就绪。大多人员缺乏相关经验，需要从头培养。管理者不妨可以在前期的准备过程中，制作一些员工指导手册和流程图等相对标准化“知识库”，将一些系统操作以及内部客户可能询问的问题记录其中，确保员工在起步阶段能够尽可能的规范操作与解答。随着搭建的逐步完善，再配以相应的专业培训，帮助中心员工建立初步的能力。② 抗压能力：传统人力资源单独面对业务部门，压力来源单一。现通过转型，除了原有的业务压力外，还会承受来自 HRBP 的压力。此时，共享服务中心的负责人很关键。其应具备对外沟通能力，让



HRBP 认识到共享服务中心的职责所在，两者应具备很好的合作关系而非一方的下游支持者。于此同时，还应意识到对内的激励，在阶段性目标达成的情况下及时予以奖励，鼓励员工不制约自己的发展，让其意识到在压力的成长中勇于前进，获得更多的提升机会。

**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。

所谓工欲善其事，必先利其器。系统搭建与流程制度不止意在快速高效的处理各服务产品的事务性工作，更需在初期搭建时考虑实现长久计划，通过系统模式深入挖掘和快速响应业务部门和客户的需求，并根据专业化需求分析，总结和提炼出与人力资源规划相匹配的数据方案。一方面，能够应对业务的需求以备不时之需。另一方面，也能够帮助企业做人力规划时，给予一定的数据支撑。

## ④ 共享服务中心的建立成熟期：

### • 聚焦：SSC 之“共述难题，逐一击破”

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。

对于内部客户而言，永远无法区分人力资源的各项职责。随着人力资源的完全转型与共享服务中心建立的逐步成熟，其应成为客户单一、简便与快速的人力资源询问渠道，客户的需求通过共享服务中心得到解答或转交由 HRBP 或 COE 完成。但值得强调的是，SSC 与 HRBP 需要将两者的职责和产品定义清晰，并将流程拆分至节点。对于同一节点的特殊情况，应将其尽可能的考虑在内，根据所需的知识技能进行再细分。唯有将这些职责节点拆分细化，并冠以标准原则给予实施，才能大大减少分歧的存在。如果有些问题仍然不能得以解决，这时团队文化以及以客户至上的服务理念尤为重要，HRBP 和 SSC 应该本着“**One HR**”的原则通力合作。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使人力资源运营

达到卓越。

成本控制虽不是促使人力资源传统模式转型的最主要原因，但一定是共享服务中心建立后，最重要的衡量指标与最终目的之一。共享服务中心应该作为一个独立运营机构进行成本的单独计算，并主要通过两项指标进行考核：① 财务预算有效性 (Financial Productivity)，形成单独的成本中心进行投资回报率的计算与汇报。② 运营有效性或人员配置 (Operational Efficiency)，这一数值需要做市场调研，参考行业标准，计算怎样的配比才是最有效的人力数值。

通过这些成本计算，一方面，能够进行每年的回顾与跟踪，实现共享服务中心的运营卓越与成本优化。另一方面，用数据说话，逐步打消业务部门的疑虑，获得支持，得以证明存在的价值。

无论共享服务中心的模式与架构如何，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。

员工只有在已经完全了解组织目标，并且组织目标与自身发展目标匹配之下，企业的员工留用计划才能发挥作用。而对于不同架构模式的共享服务中心，员工留用计划的侧重点与发展路径并不相同。

**覆盖业务范围较广的共享服务中心：**① 组织应建立灵活的职业发展通道，并且无论从纵向还是横向，内部还是外部，专才还是全才等多维度设立可实施的具体计划，让员工认识自身的发展空间并激发潜能。② 定义“高潜力员工”，并设立多样化项目予以素质技能与领导管理能力的双向培养与发展。③ 将“人员培养数量”纳入共享服务中心运营的衡量评估指标，帮助组织提升运营能力与扩大业务发展的同时，进行人才储备，防止因人员流失对企业产生的影响。

**覆盖业务范围较小的共享服务中心：**① 在人员甄选阶段，价值观的匹配度应该作为重要的甄选标准与考量。② 将离职率控制在合理的范围内。

## 第4部分 | 企业案例

人力资源智享会于 2013 年 10 月至 11 月陆续开展一系列有关人力资源共享服务中心的访谈。我们对共享服务中心处于不同建立阶段的企业分别予以采访并撰写成案例供读者参考，希望籍此分享，使读者们更全面与清晰地了解共享服务中心的现状以及在不同时期面临的挑战和应对措施。

### 案例启示 国航

#### ✦ 国航 SSC 建立背景：

① 项目于 2011 年启动，着眼于通过建立共享服务中心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资本管理转移。同时通过知识转移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战略支持。

② 国航整个工作生产面非常广，涉及的行业和公务也非常多。公司很多员工都在外场工作，大部分时间用于执勤和驻外。因此，对于公司后台的一些行政保障职能和服务支持内容其实并不了解。当员工遇到与人力资源相关问题时，他们对于询问的对象和流程是模糊的。除此之外，办理流程时间过长，涉及人力、财务、行政等人员过多都会影响问题解决的效率。因此建立共享服务中心，使面向员工的服务路径统一起来，让员工操作更为便捷，中心内部

流程管理也更加的优化与清晰。

#### ✦ 国航 SSC 的现状：

国航 SSC 于今年 9 月进行试点运营，并涵盖了五大方面的业务服务：入职，离职手续办理，内部员工流动办理，社会保险集中办理，档案管理。下一步的计划为薪酬发放，考勤管理等职责的横向覆盖。在服务区域上，现阶段已覆盖了北京总部的四家单位进行试点。整个共享中心只需配备少量工作人员，前台为一站式柜台的轮值工作，主要负责面对面的手续办理和问题解答。后台员工主要进行电话询问，业务处理以及整个后台的运营工作，例如员工卡的制发，信息传递流程的处理，后台邮件处理等。

#### ✦ 国航 SSC 建立前期的挑战：

##### ① 流程制度的统一化及系统平台的完善化。

建立 SSC 的前期，除了需要计划将职责模块进行“物理”上的集中外，更多的是后台运行流程和制度方面的调

整，例如业务流程图，业务操作指南等相对标准化“知识库”的拟定。这样的前期准备能够帮助中心前台员工根据指导手册，流程图对前来询问的客户进行标准化的回答。若出现一些疑难问题或跨部门的问题，前台再转至后台处理。另外，共享服务模式的顺利推行离不开完善的系统平台的支撑。因此，国航 SSC 并不急于将职责模块迅速扩大，而是先将成熟度、共识度较高，并且集中性又较大的五项业务进行整合，在逐步流程制度统一化和系统平台完善化的过程中慢慢推行与覆盖。

## ② 人员能力培养。

中心服务人员的能力培养需要一定的过程，并且其能力要求相对传统人力资源管理而言需要更加的全面。在共享服务中心中，员工不光需要调配流程，客户询问任何与人力资源管理业务相关的问题都有可能被涉及。因此中心员工对于业务的事物处理能力需要更强一些，企业也应提供相匹配的培训和岗位的实战经验历练。

## ③ 员工心理落差。

传统的 HR 部门为权利部门，而 SSC 为服务部门。当进行转型时，员工会出现心理落差。此时，企业应对员工进行理念的灌输，确定 COE，SSC，HRBP 的定位，并且需要让员工明白：专家并不是一天炼成的，需要有更接地气的经验予以支撑；业务合作伙伴不但需要了解业务，更需要掌握全面的人力资源知识。而这些经验的积累和知识的掌握大多来源于基层。因此，员工需要掌握人力资源最基本的事务性工作，通过能力的掌握才能予以业务和企业更多地贡献，而 SSC 是一个很好全面拓展人力资源知识技能的平台。所以，在建立的初期，企业需要对员工宣传三者之间的定位及发展通道。另一方面，对于人员的甄选，国航 SSC 采取自愿和组织安排相结合的方式，根据要求让员工自行选择。在服务模式的推行过程中，国航 SSC 也通过轮岗的形式进行人员心里落差的过度，再根据轮岗工作的情况和个人的意愿进行定向的安排。

## ④ 相关部门的利益调整

当 SSC 逐渐将更多的服务职责涵盖时，牵涉相关部

门的利益冲突也会越来越多。如何进行妥善调解是关键。首先，需要将 HR 转型的理念宣传到位。其次，将所做的方案、模式予以匹配。例如流程梳理，职责界定，作业指导书等的充分研究与准备，将其有效地运营起来。运用宣传灌输与实际操作有效性的双管齐下理念说服领导的决策权。如果能够体现其阶段性的成果，企业领导层也能更有信心的进行推动，各相关部门也能释权减少冲突。

## 国航案例由和致提供

## 案例启示 宝钢集团



王丙光  
人力资源服务中心总经理  
宝钢集团



张玉宾  
人力资源服务中心高级经理  
宝钢集团

### ✦ 宝钢 SSC 的建立背景：

宝钢推进人力资源共享服务，主要基于以下四个背景：

- ① 2008 年的国际金融危机加快了宝钢管理变革的步伐，与此同时，人力资源体系的变革也要同步进行；
- ② 宝钢二次创业号角的吹响为人力资源共享服务提供了有利时机；
- ③ 宝钢 30 多年的人力资源管理体系化建设以及积累的历史经验为人力资源共享服务奠定了坚实基础；
- ④ 2007 年投入运行的“全流程、全覆盖、全在线”宝钢 e-HR 系统为人力资源共享服务提供了有力保障。

鉴于以上四个背景，宝钢于 2009 年成立了人力资源共享中心，与人力资源部平级，共享服务中心现有员工 84 人。整个共享服务模式从宝钢集团总部、宝钢资源和宝钢化工进行试点，形成了较为完备的共享服务覆盖方案，然后在宝钢集团范围内逐步推广实施。

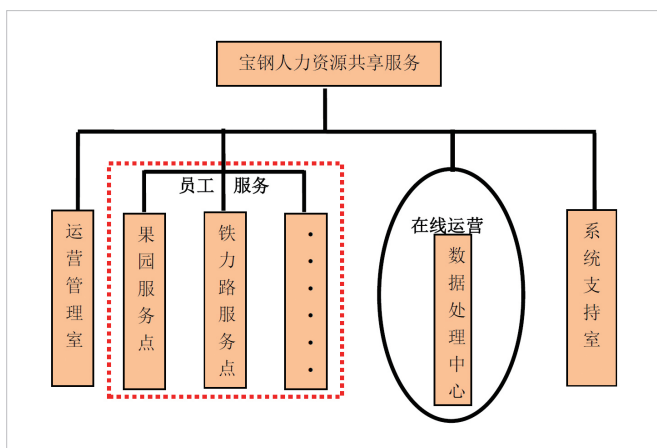
### ✦ 宝钢 SSC 的建立过程：

#### ① 具体实践

- 人力资源共享服务的组织架构

宝钢集团下属七大业务板块分布在上海地区的单位多达 100 余家，为服务好这些企业，需要采用全新的组织架构。在组织机构上采用集中与分散相结合，集中指的是根据业务特点组建了在线运营、运营支持和系统支持团队；分散指的是根据服务单位的地域分布进行网络型布点，提供区域驻点服务或预约服务，同时将各区域服务点的资源进行协同整合，按业务紧急度、复杂度等情况灵活搭建

跨区域的服务团队，见下图：



- 人力资源共享服务的业务模型构建

宝钢将直接面向员工、容易由分散转向集中，容易标准化，相对同质等执行性业务归入共享服务中心内进行统一服务。因此，共梳理出劳动用工、薪酬福利、信息统计、领导人员业务、培训开发、党员服务及统战和综合业务等 7 大类 65 项业务可纳入人力资源共享服务，在人力资源共享服务建设初期，先以劳动用工、薪酬发放等 4 大类 22 项业务作为标准服务内容进行覆盖，见右图：

宝钢基于客户体验进行流程再造，即站在客户角度对业务流程重新定义，以便符合人力资源共享服务的服务交付模式。根据客户体验方式将共享业务分为“e-HR Online”和“Face to Face”两种运作模式，e-HR Online 提供薪酬计算与发放、社会保险缴纳等服务；Face to Face 主要涵盖员工入离职、居住证户籍办理等业务，服务对象可在最近的共享服务网点得到快捷的一站式服务。

**1 劳动用工**

- 1.1 员工入职办理
- 1.2 员工离职办理
- 1.3 集团内部员工调动办理
- 1.4 员工岗位变动办理
- 1.5 岗位定员维护
- 1.6 人才引进户籍、居住证申报

**2 薪酬发放**

- 2.1 工资计算发放
- 2.2 奖金计算发放
- 2.3 职务消费类补贴计算发放
- 2.4 员工在职、收入证明办理
- 2.5 个人所得税纳税申报
- 2.6 年收入 12 万以上个税申报

**3 社保福利**

- 3.1 社保、年金、公积金年度缴费基数调整
- 3.2 社保、年金、公积金账户管理
- 3.3 社保、年金、公积金缴费
- 3.4 意外综合保险管理
- 3.5 工伤保险费用申报
- 3.6 员工健身计划费用确认
- 3.7 退休待遇申报

**4 信息管理**

- 4.1 eHR 系统开发运行管理
- 4.2 HR 报表分析支持及员工信息管理
- 4.3 HR 通用政策咨询

- 人力资源共享服务的破冰之旅

标准业务模型一经确定，就选择了宝钢集团总部及其下属宝钢资源、宝钢化工作为试点单位，并制定了详细的试点实施方案，具体方案如下：

业务推介。向人力资源从业人员、直线经理、员工等服务对象介绍人力资源共享服务的业务内容、运作模式和运作关系等有关概念，了解试点单位的人力资源运作特点；

确定共享服务内容。根据标准业务模型，结合各单位实际情况，商讨共享服务的标准+α内容，明确工作界面、工作流程及授权事项，就共享服务试点的时间节点达成一致，并签订共享服务协议；

实施共享服务。根据共享服务协议的有关约定，按时、按质、按量提供服务交付，接受试点单位的检验；

开展“回头看”。在实施过程中进行“回头看”，重新审视业务分工界面是否清晰，工作流程是否简化，以便对标准业务模型进行优化。

## ② 主要做法

为确保服务质量、提升客户体验，宝钢人力资源共享服务注重内部人员的专业能力提升，不断创新内部运营和管控机制，探索形成了6σ精益质量体系、员工服务体系和客户终端检验机制。

- 提高专业化服务能力

编制标准作业程序(SOP)。借助单分换模、流程图、可视化等六西格玛精益管理工具或理念，对共享业务的操

作步骤和要求进行详细分析并形成标准，并对关键控制点和风险点进行细化、量化与可视化，形成了14个SOP，从而确保了共享服务的专业性和一致性。

加强业务培训。根据人力资源共享服务的特点，探索建立以“标准流程、客户服务、共享价值”为核心的培训体系，既要培训劳动用工、薪酬福利等人力资源政策，又要培训沟通技巧、客户服务等有关知识。

强化业务研讨。人力资源共享业务大多是同质的重复性工作，汇聚了业务条线的各个专家，通过专业条线的业务研讨，可以凝聚团队成员的集体智慧，提升团队成员的专业素养，从而使这些重复性工作做得更为标准、使服务更创造价值。

推广最佳实践。各共享服务点不定期交流各自的做法，容易总结形成最有价值的实践做法，并推广到各个服务点。

- 构建六西格玛质量体系

借助六西格玛精益运营的方法、工具和理念，审视、优化工作流程，减少或杜绝工作差错，缩短服务交付周期。

强化工作流程标准化控制。根据最佳实践再造和规范流程，减少非增值环节，并将部分环节“嵌入”宝钢e-HR系统，3年来共对4大类22项标准业务绘制了29张标准业务流程图。同时，在人力资源共享服务覆盖过程中，不断审视优化标准流程图，确保流程执行通用、规范、有序。

确定服务质量标准。在理顺各项业务的基础上，梳理出核心业务能力指标，进一步转化为可量化的运营管控



指标,并以“红绿灯”形式展现运营管控指标的完成情况。

- 构建员工服务体系

人力资源共享服务不仅要成为人力资源效率提升的驱动器,还应该成为员工与人力资源之间的桥梁,收集员工需求,并为员工提供贴心的服务。为此,宝钢构建了员工自助、电话咨询、专家咨询三层次服务体系。

**Tier1:** 员工(经理)自助服务,借助于打造“数字化宝钢”的契机,进一步完善“全流程、全功能、全在线”的宝钢 e-HR 系统。通过员工自助,不仅可以查询员工本人的薪酬、培训、岗位等信息,而且还可以查询公司的政策、办事指南等信息;通过经理自助,直线经理可以查询团队信息,这一层可以解决 80% 的问题。

**Tier2:** 电话、邮件咨询服务,借助于标准化业务流程和日常的专业政策培训,人力资源共享服务代表通过电话、邮件处理员工遇到的常见问题,这一层可以解决 18% 的问题。

**Tier3:** “Face to Face”专家服务,通过内部师资培养,人力资源共享服务内有若干名专业技能扎实、沟通技巧熟练、服务意识良好的业务专家,会同人力资源职能专家一起处理员工遇到的复杂问题,这一层可以解决 2% 的问题。

- 建立客户终端检验机制

客户满意始终是人力资源共享服务的工作目标,为使客户满意成为共享服务的有机组成部分,宝钢建立了人力资源共享服务的客户终端检验机制。

为更好地服务客户,人力资源共享服务与宝钢集团及各子公司人力资源部签订服务协议(SLA),约定服务内容、业务界面和服务标准。通过服务协议对服务质量进行书面承诺,有利于客户对服务质量进行检查和评估。

每月推送共享服务报告,内容包括共享业务执行情况、工作协同情况、下月工作提醒、新政策共享等 4 个部分,以便让客户及时掌握共享服务执行情况,同时也为客户提供决策支持。

创新人力资源共享服务的评价体系,引入客户评价机制,由客户来评价服务质量、交付期等指标,从而促进服

务意识和 Service 能力的提升。

提供高效便捷的“Face to Face”一站式服务,从客户角度重新设计流程,将涉及相关的资源进行整合、优化与集成,通过人力资源共享服务与各单元的高效协同,为员工提供一站式的服务交付。以员工报到为例,人力资源共享服务实施后,员工在区域驻点服务内就可以完成劳动合同签订、党工团关系接转等各项手续;员工所在部门还为其安排了新员工伙伴,在其正式报到前已协调落实好办公场所、办公设备、办公文具、停车场所等工作资源,并协助其尽快融入工作团队。



## 案例启示 西门子（中国）



郭宁 | 全球人力资源共享服务中心-东北亚区高级经理 | 西门子（中国）

### + 西门子 GSS 背景现状：

西门子公司在全球建立了 7 个共享服务中心。美洲 2 个，欧洲 3 个，亚洲 2 个。中国区的共享服务中心服务整个东北亚区的国家，成立于 2010 年。共享服务内容主要包含人力资源、财务和采购三大部门，并作为一个单独的团队组织进行运营。

西门子的人力资源共享服务中心（GSS）共 110 名员工，已实现的职责为：员工主数据管理、薪资发放、福利管理、外籍员工的管理、签证管理、差旅报销管理、HR 系统管理等。培训事务性工作还在逐步的转移过程中，将主要负责西门子东北亚区内部员工的培训课程选择、报名、安排、反馈调研、费用结算等。

而关于汇报关系，西门子 GSS 实行双向汇报关系：直系汇报关系和功能性汇报关系。汇报对象分别为东北亚区 CFO 和全球共享服务中心负责人。

### + 西门子 GSS 服务体系：

西门子 GSS 的服务体系设置为 3+1 式。”+1”为员工自助。第一层设置为热线，热线中心在北京。第二层为区域性服务中心，分布在各个城市，例如：北上广，三大区域下还会设立一些小的服务点，例如南京，武汉，深圳等。其主要面对西门子中国本部的员工。同时西门子还有很多工厂，总人数的占比为整个服务群体的一半左右。而对于这些工厂的服务，西门子通过 on-site 服务团队提供相应服务。以上海的工厂为例，西门子会委派 GSS 员工驻扎在工厂。因此整个第二层的服务体系就是 RO（Regional

Office 区域性服务中心）+On-site 的形式，这两条服务线会面向西门子不同客户群。第三层为后台运营中心，分别在北京和苏州。其涵盖的职责为更加集中化的 HR 工作。运营中心不直接面向客户，而是主要支撑第一层和第二层的服务。

### + 西门子 GSS 成本收费方法论：

西门子 GSS 会根据各业务部门使用服务的情况收取相应的费用。以衡量西门子共享服务中心运营的有效性，并与市场做比较。

收费方式：西门子 GSS 将旗下涵盖的所有 HR 工作内容进行大产品化定义，并分别进行定价。业务部门根据所使用服务的范围，支付对应费用。

### + 西门子 GSS 的 KPI：

西门子 GSS 的运营 KPI 被划分成四个维度：Financial 财务指标，例如利润率、单位产品成本；Operation/Process 运营和流程：例如人员服务数量，数据质量（精确率等）；Customer 顾客服务：例如员工满意度；Employee 员工：例如离职率等。基于这四个维度，西门子 GSS 再根据不同的产品，设立针对性的 KPI。

### + 西门子 GSS 的员工发展和员工留存：

对于 GSS 员工的发展方向，西门子非常的重视并予以较大的弹性空间。在中心内部，其将员工定义为三类专家：1) HR 业务领域的专家。2) 流程管理的专家 3) 系统运用的专家。基于这三者的定位，西门子 GSS 给予员工提供了以下三种发展方向：

- ① 服务经理：专门负责区域性的服务与客户管理。
- ② 项目管理经理：西门子 GSS 的业务优化和风险管理，都是基于项目的形式进行开展的。GSS 相比传统的 HR 服务模式，会增加更多的项目管理工作，项目管理能够帮助员工成为专家型的人才。
- ③ 发展成为 HRBP、COE：由于共享服务中心员工熟悉运营流程，并且了解企业文化及公司内部运作情况，HRBP 和 COE 会倾向于吸收具有本公司共享服务中心工作经验的员工。

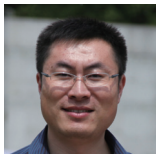
#### ✦ 关于 SSC、COE、HRBP 职责划分不清：

在 HR 转型模型中，对于如何将 SSC、COE、HRBP 的职责划分清晰，西门子有如下几点建议：

- ① 进行产品和职责定义。西门子在进行服务产品定义的同时，也定义了 HRBP 和 SSC 的职责范围。例如针对“薪资计算和发放”这个产品，GSS 为薪资计算过程中的数据维护和流转，系统逻辑校验及维护负责，而 HRBP 会为数据源的质量负责。如果员工不能及时或者正确的拿到薪水，HR 将很容易发现问题产生的原因，并及时处理。因尽量避免模块型划分，而是更加深入细致的对流程和节点进行划分。因此，SSC 需要在初期将产品定义的更加清楚，流程梳理清晰，这样也有便于双方各司其职，为员工提供优质的 HR 服务。
- ② 知识技能的划分。某些情况下，即使产品及流程定义清晰可能仍然会出现职责的交叉。此时，职责的区分可以根据员工岗位要求和技能的要求进行判断。例如，关于员工入职，这一服务内容包含 HRBP 和 SSC 的共同职责，往往员工入职的合同签署过程中，入职员工常常对合同约定提出问题，SSC 不一定能够清晰准确的回答所有问题，特别是合同中的非标条款，例如根据特殊岗位或特殊人选所约定的特殊条款。此时，SSC 就该将这部分职责切分给 HRBP，以确保工作质量和降低风险。对 HR 工作进行合理的产品定义和流程梳理，再根据岗位技能要求完善职责划分，两者之间出现分歧的概率会大大减少。
- ③ 以客户为导向原则。共享服务中心模式应当遵从以客

户为导向的原则。当问题或者投诉发生时，SSC 应本着此原则，在第一时间进入问题或者投诉处理流程，尽快解决问题，将影响或者风险降至最低。最后再与 HRBP 讨论问题原因，看是否需要完善工作流程或者人员技能，HRBP 和 SSC 在此类问题上的目标应是一致的，即以客户为导向，先解决问题，再改进工作。

## 案例启示 腾讯



马海刚 | 人力资源平台部总经理 | 腾讯

### + 腾讯 SDC 的建立背景

腾讯近几年的发展可用“超速”来形容，在这样快速的组织与人员规模扩张下，腾讯 HR 开始思考：“一个怎样的 HR 体系能够支持腾讯的发展，做到既符合大公司特点，又能够灵活应对不同事业群（Business Group，以下简称：BG）需求；不仅快速响应业务，还能快速制定方案，深入挖掘出 HR 的附加价值？”由此，腾讯 HR 的变革拉开帷幕。

腾讯的 HR 运作模式建立在“更加关注业务需求”的基础上，从业务需求出发，衡量 HR 的价值定位。

- ① 打造和强化 COE，确保 HR 与公司战略发展紧密关联，前瞻与研发的角度确保 HR 站在战略前沿，通过各种人力资源工具和方法论的实施给予政策支撑。
- ② 让 HR 深入 BG，建立熟悉业务、懂业务的 HRBP 团队。HRBP 团队成员每天参与 BG 的业务会议，了解不同 BG 业务的个性化的特征，对业务需求进行诊断，给出个性化的解决方案与项目管控。
- ③ 建立中间平台，实现“资源共享、团队共享、能力共享、信息共享”。通过高效的 EHR 信息系统，为各部门提供一站式 HR 解决方案，提高 HR 团队的工作效率。

腾讯 HR 架构模式按照上述思路设计，在保持 COE 和 BP 职能角色的同时，于 2010 年设立人力资源平台部，即 SDC（Shared Deliver Center，以下简称：SDC）。

### + 腾讯 SDC 的定位

腾讯 SDC 通过对集团各区域共性 HR 解决方案的集成、E-HR 信息化的集成、人事运营服务的集成，实现对

业务端 HR 共性需求的标准交付、员工端 HR 基础事务的及时受理、HR 内部 COE 及 BP 端 HR 运营工作的有效剥离与整合支撑。

SDC 强调在共享和服务的基础上，推进共性业务的支撑、标准化流程的管控、专业化整体解决方案的落地、服务效率和满意度的提升，无论是对公司、业务单位，还是对 HR 内部的 COE 和 BP 而言，SDC 都是“可依赖、可减负、有长效运营机制和支撑能力”的资源共享、能力共享、团队共享交付平台，是专业的伙伴式服务和咨询中心。

### + 腾讯 SDC 的现状

腾讯 SDC 现有员工约为 120 人，除了薪酬部分（腾讯的薪酬部分具有特殊性，其内部建立了完整独立的薪酬部门）外，日常 HR 运营支持部分的职责模块已基本涵盖。

腾讯的人力资源平台部（SDC）从无到有，旨在让腾讯的管理艺术完整传承，一是把共性的 HR 事物传承下来，让总部的各类 HR 管理举措在不同区域无缝承接；一是让处于不同发展阶段的各个事业群的管理经验，在公司层面、其他事业群借鉴运用。为此，人力资源平台部建立了三个具有 HR 平台特性的服务和咨询机构：按区域集成的共性 HR 解决方案服务和咨询机构、HR 信息化建设服务和实施机构、基础人事运营服务和咨询机构。

#### ① 按区域集成的共性 HR 解决方案服务和咨询机构。

SDC 区域 HR 共性解决方案服务团队的职责，很清晰的被界定为从 HR 角度，为各 BG 的发展提供高效、周到、细致的业务支持和服务管控，提供更让公司和 BG 信任的

HR 共享资源管理平台。具体表现为：

- 负责区域的人才招聘、人才培养、综合 HR 事务服务平台的建设和运营，确保公司各项 HR 战略、政策、措施在区域的传承和落地有充分的资源平台支持；
- 满足区域业务长期发展和持续成功对 HR 专业服务支撑的需求；
- 满足区域员工对组织氛围、各种 HR 服务的需求。

## ② HR 信息化建设服务和实施机构。

HR 全面信息化建设即为人力资源体系经络的构建，既需以人为本，并且将增值的流程保留，也需将人力资源体系的信息化脉络搭建。其机构的职责具体表现为：

- 输出与 HR 信息系统建设机制和流程，并推动优化和落地执行，确保企业内部 HR 系统的有序性、高效性、安全性；
- 深入挖掘和快速响应 HR 业务部门和 HR 系统用户的需求，通过专业化需求分析，总结和提炼出与 HR 系统建设规划相匹配的方案，并推动开发实现；
- 承担 HR 系统的运维工作，跟踪 HR 系统的运行健康度，通过各类数据的分析，找寻 HR 系统待改进提升的“优化点”，转化为新的需求规划，推动 HR 系统循环改进。

## ③ 基础人事运营服务和咨询机构。

基础人事运营服务和咨询机构是以提高效率、降低成本、提升服务满意度为目标，以共享、标准、高效为特点，处理各种 HR 重复性、操作性事务的集成化服务平台。基础人事运营服务和咨询机构分为“经济”基础、运营管理、服务质检体系三个层面：

- “经济”基础：即底层的运维有效性管理，包括成本 -- 价值理念、资源规划与投放、关键指标体系；
- 运营管理：包括运营平台建设和信息系统建设两个部分，涵盖交付管理（业务接入、业务标准化、交付控制）、数据管理（服务数量、人力布局）、作业平台系统建设、呼叫中心建设、知识库系统建设等多方面的内容；
- 服务质检体系：关注多维客户，确保各种能力的循环改进。

关于腾讯人力资源部的转型以及 SDC 的三大服务机构的整合串联，腾讯举了这样的一个例子：

“例如在一个招聘活动过程中，HRBP 的关注点在于需求是否合理，人员是否合适；COE 的关注点在于通过什么样的方式和工具更好的识别需要的人才。而如何高效的纳入人才，快速的满足需求就需要人力资源平台部统一处理与实现。例如前期的 cold-call 活动由基础人事运营服务和咨询机构承担；在与 HRBP 实时沟通，明确需求特征，并进行候选人筛选时，区域集成的共性 HR 解决方案服务和咨询机构承担；在整个招聘过程中，如何让流程更顺畅高效，需要 HR 信息化建设服务和实施机构负责。”

## ✚ 腾讯 SDC 的特色：

### ① 关于职责覆盖：

腾讯 SDC 实行职责与流程逐一覆盖的原则。虽然平台的建立需求是自上而下的，但是整个建立的过程则是以阶段性的成果为导向逐步实现的。

例如 2010 年 HR 运营共享平台的职责模块搭建初期，由于当时业务部门用人的严重缺口，并招聘经理真正将精力运用在招聘增值活动上的比例不足 60%。因此，腾讯以招聘为切入点，试着将剩余的 40% 精力通过运营服务的建设进行有效释放，最终帮助企业高效解决问题。

腾讯在建立任何与人力资源有关的体系或架构时，都是以解决当前问题为切入点，在解决问题的过程中建立长效的运营机制。腾讯一直秉承着在不影响业务发展的情况下，验证平台价值并逐步覆盖职责的理念。但是，通过解决问题体现价值只达到了第一个目标，怎样将这种解决问题的能力保留下来，并且体系化、可持续化下去，才是建立平台的真正目标。

### ② 关于用户体验：

腾讯 SDC 中的很多业务可以通过微信实现并且产生互动。例如员工需要公司开具收入证明，腾讯微信会针对所有内部员工开启一个叫作“HR 助手”客户端。用户在 HR 助手页面上只需用手指简单进行几项操作，这样的需求就能直接被后台受理。后台的受理过程会对员工的身份

进行验证和鉴别，并将该员工的个人内容放入模板输入任命后进行打印盖章，随后递交到该员工最近的 HR 服务窗口并通过微信通知员工前来领取。

作为一家互联网行业的领军企业，腾讯将用户的的体验与感受放在首位，并试图把 HR 的工作通过公司的产品思维进行结合与实现。

### ③ 关于员工激励：

腾讯 SDC 属于多地域管理。跨地域管理的优势在于可以将平台打通，资源整合。例如在北京的 HR 会非常清楚上海的运营业务状况，上海 HR 团队的成功经验，可以通过这样的信息流通在北京进行成功复制。各地 HR 团队的全局性和整合性是平台员工最大的价值，在实现价值的同时，平台员工充斥着自豪感和对未来的期许，这是对员工非常独特的激励方式。

### + 腾讯 SDC 未来 1-2 年的发展内容：

腾讯的三大人力资源平台在搭建上已出具模型，未来的发展主要有以下几个关键字：

① **体系化**：人力资源 COE 需要项目化，主要关注钻研与引领前瞻；HRBP 需要进行前沿诊断，关注个性输出。但是，整个人力资源仍需要有体系的运转。因此，腾讯 SDC 需要在体系化方面不断发挥其专业性。

② **可持续**：人力资源需要保证公司的基业长青，因此，SDC 怎样需要根据业务发展的生命周期变化进行总结和最佳实践的沉淀，并且将 HR 的工作不断地可持续的传承下去。

③ **可被信赖**：企业的任何一个业务需求，都不是通过某一位 HR 或某一个角色解决的，而是一种通力合作的形式。怎样让合作伙伴予以信任，不仅是 SDC 的发展方向，也是腾讯整个人力资源部门未来的发展方向。

## 案例启示 施耐德电气



张琰琰 | 亚太区人力资源副总裁 | 施耐德电气

### ✦ 施耐德电气 SSC 的建立背景：

近十年，施耐德电气经历了迅速的发展，在众多的并购过程中，很多事业部的系统、政策都未与全球总部实现统一。为了让所有公司的并购活动进行的彻底，也让企业文化整合的更彻底，从全球总部角度出发，施耐德电气实行了“One Company”的项目。而关于 HR 部门的转型，在其大项目下建立了“One HR”模型，即行业内非常熟知的三支柱模型。

在三支柱模型中，施耐德电气的 SSC 建立于 2009 年。其驱动建立的目的主要出于以下几方面：

- ① 对薪酬福利进行战略化与系统化的管控。施耐德电气的薪酬福利在各个国家的管理并不一致，用的工资核算系统也不尽相同，有些甚至外包。因此，希望通过人力资源转型以及共享服务中心的建立对薪酬福利进行战略区域性的管控，并形成统一政策。
- ② HRIS 系统的统一与管理流程的标准化。施耐德电气全球没有统一的 HRIS 系统，对各地的人力资源管理流程也相对不规范。因此驱动 SSC 的建立除了帮助人力资源管理实现全球管理一致性以外，也能够配合业务更好的进行企业战略分析研究。
- ③ HR 的整合。过去施耐德电气 HR 管理存在较强的地域概念，每个国家衡量 HR 绩效的做法也都不尽一致。
- ④ 以客户为导向。共享服务中心的建立能够更加了解公司内部的需求，提供更好的服务体验。

### ✦ 施耐德电气 SSC 的现状：

施耐德电气亚太共享服务中心建立于 2009 年，由全球统一驱动推行。主要服务的国家为：中国，新加坡，马来西亚，泰国，菲律宾，印尼，越南，印度，台湾，韩国，日本，澳大利亚和新西兰。整个中国区共享服务中心员工数为 82 名，有单独的运营负责人，其模式开展主要为：

#### ① 组织架构：

施耐德电气 SSC 内部的组织架构分为：HR Operation (HR 运营团队)、IMC (international mobility center 国际人才流动管理中心)、HRIS (人力资源信息化系统)、Staffing (招聘团队)。

- HR Operation。施耐德电气 SSC 的 HR 运营团队分为“Commercial Operation”和“Industrial Platform”，“Commercial Operation”团队主要针对施耐德电气中国总部及各事业部员工。而“Industrial Platform”团队服务于施耐德电气旗下 20 多家工厂的蓝领员工。整个运营团队几乎包含了所有与人力资源运营相关的职责模块，例如：人力行政、薪酬福利、学习发展运营、热线服务 (Help Desk) 等。服务对象为中国区员工。
- IMC。主要从事外籍员工管理工作，既包括在中国工作的外国人，也同时为中国派出国外的员工提供出国前的各项服务。
- Staffing。施耐德电气的招聘团队在共享服务中心下作为独立团队进行单独运作，服务对象为亚太区所有级别



的员工并承担整个招聘流程工作。

## ② 人员架构：

施耐德电气 SSC 出于组织管理健康度的考虑，正在驱动“Staff Control”项目。从全球 SSC 负责人至中国区 SSC 最基层员工的汇报层级总共分为 5 层，整个人员架构较为扁平化。而直接汇报人数也控制在 7 人，即每位经理管理 7 位员工。施耐德电气认为，这对于企业管理而言，会是一个最佳健康数。

## ③ 服务分级：

施耐德电气 SSC 对 HRIS 与 HR Operation 中的“Help Desk”进行了服务区域与流程的分级：

- HRIS 的服务分级根据区域覆盖面划分：Tier1 的 HRIS 支持中国区服务，Tier2 的 HRIS 支持亚太区服务，Tier3 的 HRIS 支持全球总部服务。
- Help Desk 的服务分级根据客户的询问需求划分：Tier 0 为员工自助服务，包括知识数据库、内部网站等。Tier 1 为“Help Desk”的专员直接帮助解决问题。Tier 2 为“Help Desk”专员无法解决，会直接把问题需求转给相应职能的同事进行解决。同时，按照用户需求的紧急程度，分为 3 类，最紧急的为 8 小时内，其次为 24 小时，再次为 40 小时。

而作为三支柱中的 COE，目前只负责“薪酬福利”与“学习发展”两大模块。“学习发展”团队主要进行一些培训项目的设计，后期的执行交付由 SSC 完成。而“薪酬福利”团队近几年的职责覆盖面越来越窄，与运营相关的职责基本已被 SSC 覆盖。

## ⊕ 施耐德电气 SSC 的成本计算：

施耐德电气 SSC 对其成本进行单独计算，并主要通过两项指标进行衡量。**Financial Productivity（财务预算有效性）**。例如去年 SSC 花费了 1000 万，今年就不得超过 1000 万。如果有另外系统或产生搭建费用，则会形成单独的成本中心进行投资回报率的计算与汇报。除了 Financial Productivity 外，另一指标为：**Operational Efficiency（运营有效性）**。这一指标与服务人数有关，

例如去年服务一人花费了 10000 元，则今年的目标需要降低 5% 的运营成本，即服务一人花费的成本仅为 9500 元。由于 SSC 的职责涵盖已达整个 HR 部门的 60% 以上，因此在过去的 4 年里，施耐德电气 SSC 平均每年都能实现 5%-9% 的回报率。而产生的回报资金，施耐德电气 SSC 会投入支持更加重要和用于发展的工具上。因此，这一方式能够有效的解决因需要业务部门出资而产生的矛盾问题。另外，两项指标数据每年仅供全球总部及几位业务高管查看，有效避免了内部各事业单元间的争论。

关于成本有效衡量的下一步发展，施耐德电气 SSC 将驱动成本模型与服务相结合的概念。其中，这些服务会分为标准服务与个性化服务，施耐德电气 SSC 将依照不同级别的成本（价格）提供标准服务。如需额外服务，SSC 将对内收取成本服务费。这样，也能让各事业部进行灵活选择。

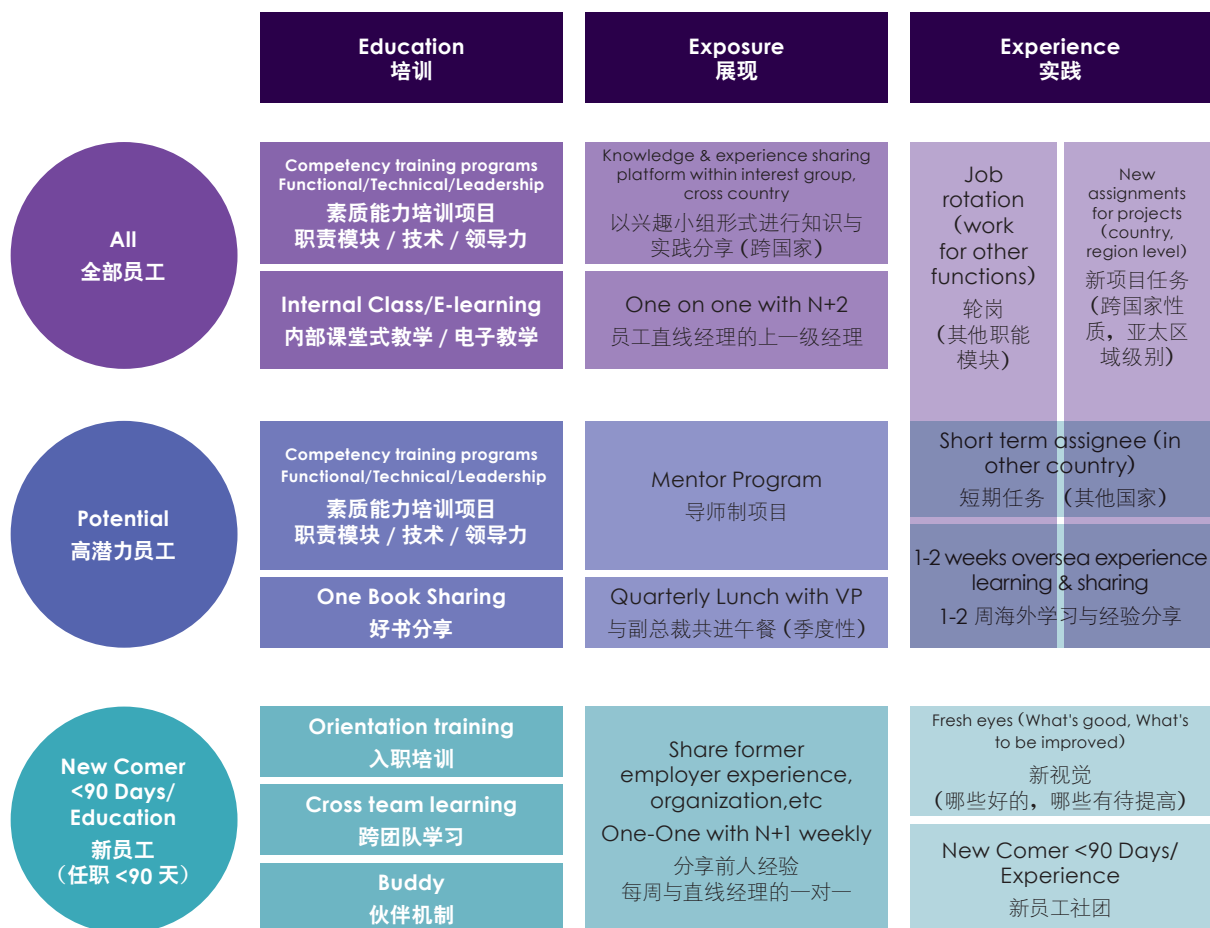
## ⊕ 施耐德电气 SSC 员工的发展保留机制：

### “Silk Program”

“Silk Program”是施耐德电气 SSC 针对其员工个性化设计的保留，发展与激励项目。“S”表示“Strengthen our talent pipeline”加强人才梯队建设。“I”表示“Invest in inculcate”投资人才培养。“L”表示“Learning culture”学习文化。“K”表示“Key Talent”关键人才。其目的是希望 SSC 的员工都能够了解自己在施耐德电气的多样化职业发展通道，并存在很多机会与可能性。同时，提高员工对于施耐德电气个性化设计的员工发展渠道的满意度。

“Silk Program”通过“3E”：Education 教学、Exposure 展现、Experience 实践，针对全体员工、高潜力员工以及新员工进行多维度的保留与激励计划。具体内容可详见下表：

另外，“Silk Program”的内容制定也会根据每年的员工调研作出调整，例如从内容实行频率、时间、最有效的课程等方面出发供员工反馈。因此，无论是横向还是纵向的发展，施耐德电气都给予员工更为宽泛的机会与空间。



通过这个项目，施耐德电气 SSC 有效的保留住了关键人才。有时面对各事业部的新要求，SSC 的员工也非常乐意接收新的事物并进行研究学习，最终也获得众多事业部高管及全球总部 SSC 的赞赏。整个团队依靠着凝聚力攻克各种挑战，并通过相互和谐的支持一路发展下去。

#### ✚ 施耐德电气 SSC 的 KPI：

- 人均服务员工数：1:192；
- Financial efficiency & productivity, 财务预算 (控制与往年预算的平衡) 和运营有效性 (每年 5%)；
- 热线服务 “Help desk”：一次性解决问题的比例 (first issue resolution rate)；
- 工资计算与发放：准时发放 (100%)，和准确性 (99.85%)；

- 招聘：招聘周期 (经理级别 75 天，经理以下为 45 天，蓝领 15 天)、招聘质量 (试用期通过率 >90%)、招聘渠道有效性 (猎头 <12%、员工推荐 >25%、直接搜寻 >25%、招聘网站 15%、内部流动 10%、校园 8%、其他 5%)、以及客户满意度等；
- 外籍员工派遣管理：新增外籍员工数、人均服务外籍员工比例 (>50 位员工)；
- HR 系统的运营和维护：系统和报告的准确率、为员工提供系统培训；
- 培训运营：培训小时数 (每人 7 小时 / 年)、E-learning 线上学习小时数 (每人 4 小时 / 年)、培训出席率 (>90%)、培训系统使用率 (>90%)；
- SSC 部门的离职率，E-learning 线上学习小时数，中

心员工满意度；

- 客户满意度调查：招聘进行月度调查，运营中心进行半年调查，全球进行年度调查，这些满意度调查会作为 SSC 服务的重要指标计入各自团队的 KPI；

#### ✚ 施耐德电气 SSC 发展过程中遇到的挑战：如何获得业务部门的支持。

施耐德电气 SSC 在最初建立时，整个过程需要各事业部领导者的支持，而如何获得支持绝非易事。当时，施耐德电气主要从以下几方面进行了实施，并最终获得很好的效果。

- 需要一个较为成功的转型案例给予支撑。业务高管都以业务出身，并且具有较大的成本意识。因此，强大的案例能够支撑 SSC 负责人进行项目驱动
- 单独了解业务领导者的需求与顾虑。SSC 负责人运用单独交谈的方式，可以使业务领导者较为坦诚的表达自己的顾虑，并且在未来的计划实施中，有针对性的解决。
- 展现转型后的服务亮点，打消业务领导者对于服务质量的质疑。SSC 负责人需要让他们了解到虽然已不是传统 HR 围绕式的服务，但是新的转型模式会提供更为便捷的服务，在不影响质量的同时，额外得到一些新的服务模式。另外，除了体验度的变化外，SSC 负责人还应承诺通过信息化的实现能够提高更多服务的精确度，保证不增加成本的同时，使业务管理者获得更多的收益。

而在 SSC 驱动一段时间后，业务部门提出的挑战会发生变化，从对服务转型的质疑与顾虑变为了如何提供相同标准质量的服务。对于这一挑战，施耐德电气 SSC 以招聘为例进行诠释：

“对于传统向新模式的转型，招聘团队员工的工作效率会有所提高，并且也更具专业性。而从客户角度出发，他们也能够获得高效的同时享受到很好的体验。但有时也会出现个别投诉，由于他们经历过较好的服务体验，当另一名员工服务时就获得了不同的感受，因为有对比了。所以，施耐德电气 SSC 应该以每为员工能够提供同样的服务质量为目标进行调整，将流程进行统一，甚至细

化到每一步骤的需求询问，操作都有标准化的模板。同时，也将优秀的员工案例挑选出来进行标准化的临摹与分享，告诉员工一个好的案例操作与体验是怎样的。这样，也能让员工了解自身差距。”

# 第二届 中国人力资源共享服务中心调研报告

## *2nd China Human Resource Shared Services Center Survey Report*

定价: ¥5800 | 仅限智享会会员免费使用

@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、编辑或发布使用于其他任何场合。