



智享会

HR Excellence  
Center

从无到有搭建HR SSC

Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





## ★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

在浏览器键入链接：[e.weibo.com/hrec](http://e.weibo.com/hrec)



## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

# 为何要HR共享服务？我们的思考

## Why shared service center? What we thought



流程一致性/有效性      Process consistency / efficiency



降低费用      Cost reduction



改进质量      Quality improvement



提高员工满意度      Internal customer satisfaction



HR 战略转型 业务伙伴和事务性相分离

Allows site HR to concentrate on developing and improving core activities



完善内部控制机制      Enhance internal control to meet the requirement of segregation of duties

# 为何要HR共享服务？

## Why shared service center?

### 实施前

- HR信息质量、时效性差，缺少控制
- 所有工厂都要做类似的工作
  - 招聘/员工配置
  - HR信息管理
  - 薪资、福利、考勤管理录入、计算、审核等
  - 培训和员工关系
  - 税务、社保申报 ...
- ➔ HR人员是全才，但不是专才
- HR关键人员的离职
- 相关政策和实践的不一致
- 变化管理难，审批流于形式
- 内部和外部审计

### Before Implementation

- HR information quality, timely was poor, low control of data changes
- Each site performs all spectrum of HR services
  - Recruitment & staffing
  - HR data management
  - Payroll, benefit, attendance input, calculation and audit etc.
  - Training & employee relation and communication
  - Income tax filing, Social benefit reporting...
- ➔ HR staff knowledge
- Key HR Staff turnover
- Inconsistency in policy and practices
- Change control is poor
- Internal and external audit issues

## 实施前考虑的关键因素

### Key points we addressed

#### 共享服务 – 我们准备好了吗？

- 到2010年中，HRIS系统在亚太区已经全部实施完毕
- 系统实施过程中，已经对相关流程、体系进行了梳理和整合
- 充分理解了HRIS的逻辑及其优点和缺陷
- 通过实施薪资系统，对亚太区各国/地区的薪资体系，法律要求有了比较系统的理解

#### Are we ready for HR SSC?

- HR/Payroll system implemented in all Asia from late 2008 through mid 2010
- Streamlined majority of processes, payroll practices
- Identified gaps and limitations for HR/Payroll system
- Through the implementation of payroll system, rich knowledge about payroll structure and legislation requirement are accumulated to all APAC countries we covered.

# 实施前考虑的关键因素

## Key points we addressed

- HR SSC人员需要在现场吗?
- HR SSC和 Site HR的分工调整与可能的阻力
- HR SSC 工作量考量与分配
- 已有HR人员的合理调配
- 标准化流程的可能性
- 所在国家、地区的知识不足
- Need for physical presence?
- Duties of HR SSC and Site HR and potential resistance
- The volume of HR SSC
- Existing HR staffs' future
- Execution of a common process?
- Knowledge gap for local country/city

决策: 建立亚太区的HR共享服务中心, 为亚太区所有国家和地区提供薪资、福利、系统相关操作的服务。

Decision: set up a HR shared services center to run all payroll, benefits and perform HR system transactions for APAC.

# 实施路线图

## The Roadmap of Setting up HR SSC



- 需求分析
- 评估可行性
- 构建蓝图



- 内部挑选
- HR团队工作调整



- 管理层共识
- 事业部/工厂领导的沟通
- HR员工的沟通
- 相关部门的沟通



- 职责的细化和分解
- 工作任务的调整
- 改变后流程的落地



- 差异化的分析和解决方案
- 亚太区国家相关知识的培训

## 成功实施 HR SSC: 要点

### Successful HR SSC Implementation: Key Points

- 决策层的支持落地      Top management support is real in place
- 变革的勇气和决心
- 有效和充分的沟通      Communicate extensively  
与总经理和相关负责人的有效沟通；  
与利益关系人的早期沟通；  
与工厂HR人员分工的沟通
- 组建合适的团队      Select the right people for the project
- 尽早勾画未来的蓝图      Drafting Shared Service Business Cases Earlier

# 实施里程碑

## Milestone of the Project

- 项目在2010年10月份启动  
Project kicked off in Oct 2010
- 南中国区（包括深圳，顺德和泉州工厂）于2010年12月份落地  
South China live Dec 2010 – SZ, SD, QZ
- 东中国区（包括上海和昆山的三家工厂）于2011年5月份落地  
East China live May 2011
- 北中国区(天津) 于2011年7月份落地  
North China live Jul 2011 – TJ
- 其它亚太区国家/地区（包括台湾、香港、马来西亚、日本、新加坡、印度和韩国）于2012年5月落地  
Other APAC countries live May 2012 – TW, HK, MY, JP, SG, India, Korea

HR SSC位于深圳，共有3名全职的HR专业人员组成

HR SSC based in Shenzhen, staffed with 3 full time HR professional

# 实施中遇到的挑战

## Challenges in implementation

- 不愿标准化，强调本地的特点和历史因素
- 典型的项目特点，时间紧，资源有限
- 管理人员对权力的担忧，HR人员对未来的担忧
- 新角色、新领导和新团队
- 各国/地的法律，法规和要求的差异 – 必须遵守
- HR的工作领先于其它部门
- 考勤系统没有统一
- Reluctance to standardization and consistency => prefer local customized processes performed by local, known resources
- Typical project challenges – tight schedule and resource
- Worry about lose power and future
- New roles, new leader, new team
- Different requirements from local government (tax and social benefit) using different system – beyond our control and must follow their rules
- Other departments and functions are not ready for it
- Different site uses different attendance system – not a fully automated process

# 实施后的成效

## Benefit from the HR SSC

- 提供一致的，高质量的客户服务
- 提高了HR数据的准确性和及时性
- 标准化了业务流程，去除了重复的、非标准的和未增价值的节点
- 改进了风险管控，符合职责分离的要求
- 对不同国家、工厂的变化需求，由专业人员进行了预审并提供建议
- 减少了HR人员
- 非标准的分析报告均由对系统和数据充分理解的专业人员完成
- 统一了员工自助服务流程，请假和薪资单主要通过自助服务完成。
- Providing high quality, consistent customer service
- Standard and streamlining business processes. Eliminated duplicate / not standardized / non value-added processes
- Improved Risk Control and Compliance with segregate of duties
- Pre-review and audit change requests from different countries / Sites
- Reduced HR resources
- Implement employee self services through APAC – leave management and on line pay slips

# 亚太区人力资源配置对比

## Overview of APAC HR resources

	2011年 10月	2011年 11月	2012年6月
亚太区 HR 人数	53	51	45
中国 HR 人数	42	37	33
共享服务中心人数	0	3	3

	October-11	September-11	June-12
APAC HR HC	53	51	45
China HR HC	42	37	33
HR SSC HC - SZ	0	3	3