



第九届人力资源共享服务中心年会

2018年11月22日





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org





昕诺飞HR全球战略变革

-

亚太区HR服务升级之历程

昕诺飞亚洲人力资源共享中心

Oct 2018



Signify

昕诺飞 (Signify) 公司简介

Signify

昕诺飞是全球照明领导者

提供高品质节能照明产品，系统和服务

光源



灯具



系统和服务



第一

传统照明，LED照明和智能互联照明

70亿 欧元

2017年销售额
~ 75%来自专业照明

3.2万

名员工，服务于全球
70个国家和地区

第一

行业领导者评定
道琼斯可持续发展指数

我们提供



专业照明产品



专业照明系统



专业照明服务



消费照明产品



智能家居照明系统

昕诺飞（Signify）旗下拥有全球领先的照明品牌

PHILIPS

interact

MODULAR
LIGHTING —
INSTRUMENTS

**LUCE
PLAN**



全球专业照明和消费照明产品品牌



物联网平台和智能互联照明系统



国际化建筑照明品牌



原产于意大利的顶尖照明品牌

目录

1

扬帆 - HR全球战略

2

启航 - 亚太区布局

3

历程 - 变革管理

4

终篇 - 成就回顾



扬帆 - HR全球战略

潮平两岸阔，风正一帆悬

组织诊断 – 2016年 IBM调研结果概括



需要改进的要素

- ❑ 人力资源平均成本高于基准，约占1.2%的销售额 vs 行业最佳0.5~0.8%销售额
- ❑ 目前人力资源组织架构需要进行与时俱进的调整，比如：强化HR三大支柱
- ❑ 人力资源系统及平台的使用有效性还有待提高，员工及经理的自主服务水平还不高
- ❑ 人力资源服务中心仅覆盖大型国家，未覆盖所有地区，且HR运营效率有待提高，比如：亚太及南美

需要保持的优势

- ❑ 目前共享中心运营模式在大规模跨国公司中处于领先水平。
- ❑ 人力资源在战略制定，组织搭建，日常管理执行中做到一切以业务为导向。
- ❑ 内部人力资源共享中心相比外包及限制性解决方案能提供更优质的服务
- ❑ 先进的人事系统为员工及经理提供自主服务及解决方案提供了创造了可能性。

HR职能模块的重新定义



随着HR的变革，人力资源业务伙伴将更加专注于战略性相关的工作，同时将HR事务性方面的工作转移到人力资源共享中心

For BG & Functions：持续根据业务规划及调整的需求，不断提高效率

For MG & Markets：人力资源业务伙伴不断提高能力为企业战略项目提供附加值

人力资源业务伙伴专注于

- 人力战略规划
- 人才管理
- 胜任未来能力素质
- 人头规划及预测
- 员工敬业度
- 组织设计及组织变革

人事经理职能

人力资源共享服务中心专注于

- 员工签约
- 员工行政管理
- 工资及员工福利管理
- 员工，经理的第一线联系人
- 人事咨询服务，为经理提供咨询及支持
- 提供报表及数据分析

针对不同员工规模量身定制服务

以前人力资源业务模式

大国模式

- ❑ 人力资源业务伙伴按市场配置，并结合人力资源经理按地理配置
- ❑ 人力资源经理填补人力资源业务伙伴，人力资源专家及共享中心的盲区
- ❑ 人力资源经理扮演员工及经理的顾问角色
- ❑ 人力资源经理处理不论是简单还是复杂的人事任务甚至一些不是人事相关的问题。

中等及小国模式

- ❑ 人力资源经理负责处理一切与人力资源相关的工作包括每月工资的发放
- ❑ 人力资源经理扮演员工及经理的顾问角色
- ❑ 当地人事专员负责与行政及工资相关的工作



未来人力资源业务模式

大中型国家充分利用人力资源共享中心服务并同时扩展人力资源业务伙伴的职能

- ❑ 人力资源业务伙伴致力于人力资源战略性问题，更加贴近业务需求，与共享中心协同处理一些复杂的问题
- ❑ 将一些原先由人力资源经理处理的事务性工作转移到共享中心
- ❑ 将薪资计算工作集中到共享中心
- ❑ 按需求配置负责劳动法及合规方面的经理

小国利用外包服务以及一带多模式

- ❑ 不同地区按不同情况量身定制不同模式
- ❑ 人力资源业务伙伴同时服务于相邻的小国家
- ❑ 薪资计算外包或由当地人事专员处理



启航 – 亚太区布局

行到水穷处，坐看风云起

亚太地区中小国家概况



11 国家

1,100+ 员工

100+ 员工数/国家

10/11 ADP Globalview上线国家

11/11 Workday上线国家



澳大利亚

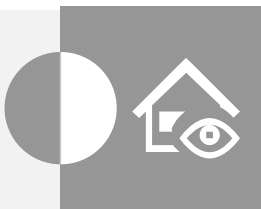
新西兰

©signify

纳入共享服务中心与否的决策因素

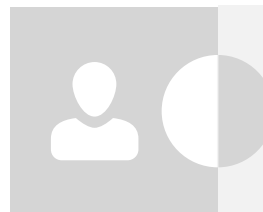
员工人数

- 员工数量会影响业务量以及复杂程度
- 边际效益随员工的人数增加而增加



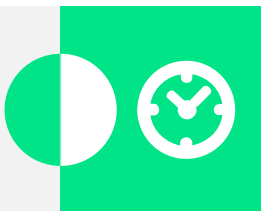
语言

- 共享中心只具备英语及中文的语言能力
- 东南亚国家的英语普及度不高
- 政府网站及法律文件多为当地语言



业务紧迫性

- 决定交接优先级的首要因素
- 一般由人员变化而应发



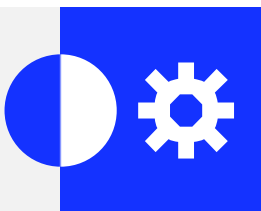
系统及外包模式 (ADP + WD)

- 决定了是否可借助共享中心已具备的系统知识体系
- 提高了标准化的可能性
- 降低交接的难度



工资计算难易程度

- 决定了交接过程以及今后日常工作中的精力投入
- 日常知识体系的维护的成本



员工对人力资源共享服务中心接受度

- 一定程度的流程，操作及文档管理的标准化
- 变革接受程度



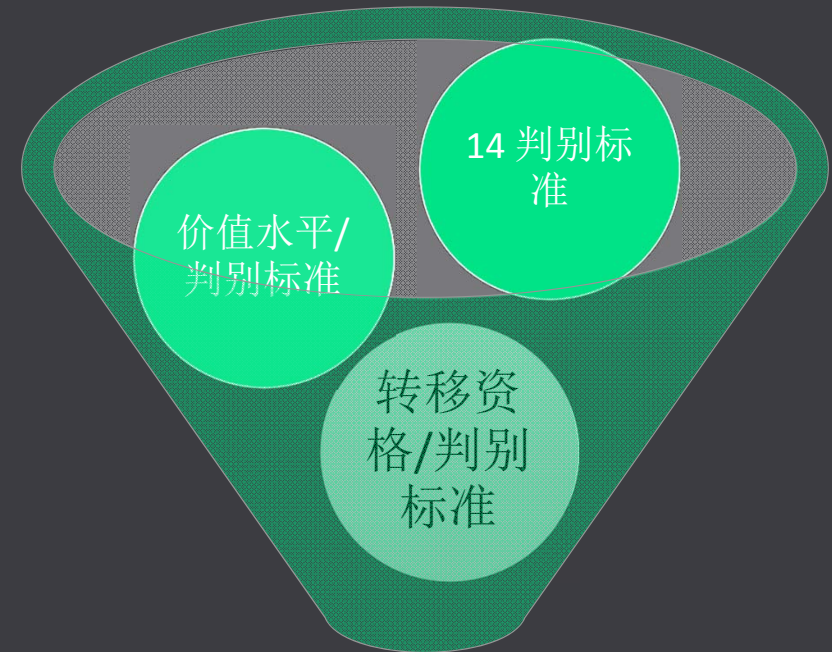
延展中心服务范围的判别标准

一般标准

1. 人力资源相关的或关联度很高的
2. 符合3层服务模式
3. 可有效率地在组织内转移成果
4. 跨BG, 职能部门, 或具备地区共性的
5. 可远程支持的
6. 有清晰的决策方案的
7. 任务有明确的起始时间
8. 可复制的
9. 有可指导操作的工作指南

行政类服务的标准

10. 费时的或数量大, 需求频繁的
11. 需要某种特定专业知识的
12. 有清晰的目标或衡量标准
13. 所需时间可界定
14. 可批量处理



最后结论基于

- 产生价值的中分值
- 数量为“1”价值总分
- 不合格的数量

语言策略 – 取决于可惠及员工人数

- 目标覆盖至少85%全球公司人数
- 语言数量由之前的13种减少到7种



推荐语言覆盖范围	语言	被覆盖国家	覆盖人数比重	总计%
强制语言(法律规定)	英语	美国, 澳大利亚, 英国, 以色列, 新加坡, 印度	44%	44%
	荷兰语	荷兰, 比利时		
	法语	法国, 加拿大, 比利时		
推荐语言/ (非法律规定)	简体中文	中国大陆, 香港	15%	59%
	波兰语	波兰	14%	73%
	西班牙语	墨西哥	13%	86%
	德语	德国, 奥地利	2%	88%

目前支持的语种	语言	覆盖比例
红色标注的语种将不再支持	英语, 荷兰语, 法语, 中文, 波兰语, 西班牙语, 德语, 葡萄牙语, 日语, 俄语, 马来语, 印尼语, 意大利语	94%

战略实施之历程 – 计划与冲突





历程 - 变革管理

却顾所来径，苍苍横翠微

客观困难概况



泰国



- ❑ 英语非官方语言
- ❑ 前任离职，只有一个月的交接时间
- ❑ 远程知识交接
- ❑ 无法按约定准时交付移交的文件及知识点



澳大利亚/新西兰



- ❑ 前任离职，只有一个月的交接时间
- ❑ 地区时差
- ❑ 远程知识交接
- ❑ 无法按约定时间准时交付移交的文件
- ❑ 重大历史遗留问题-税务申报
- ❑ 无法完成关键知识的交接

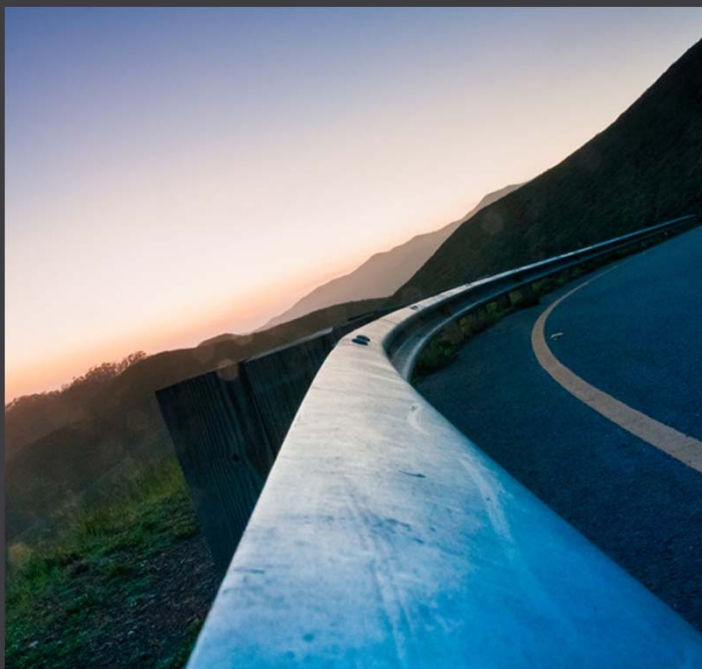


印度尼西亚



- ❑ 英语非官方语言
- ❑ 供应商的合作问题
- ❑ IT问题-无法远程连屏进行知识交接
- ❑ 对接HR内部3人
- ❑ 当地法律法规限制-许多操作必须由本地执行

解决途径概述

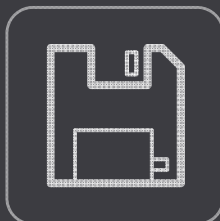


- 问题有共性，经验可复制
- 不同国家间有不同挑战和优先级
- 文化差异及人的因素



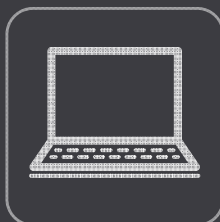
语言障碍

- 将内部文件转换成英语版本
- 截屏配翻译
- 运用翻译软件
- 当地HR及供应商的支持



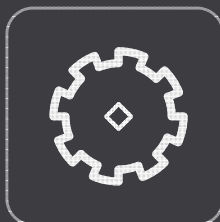
知识缺口

- 利用现有资源如系统,历史文件,网上资源自学
- 关于当地法律法规，咨询当地供应商
- 利用周边人脉及资源



缺少或未及时更新工作指导手册

- 在交接过程中自行创建或跟新
- 在远程教学中，实时截屏后完善补充
- 制作流程图



无法提供远程服务

- 梳理及细化流程
- 判断服务范围，定义双方的各自职责
- 利用当地资源或外包给当地供应商

战术推进



01

业务可持续性

- ❑ 月工资处理
- ❑ 界定服务范围
- ❑ 员工入离职等行政流程的交接

02

个性化方案制定

- ❑ 界定各自职责范围
- ❑ 协商当地服务模式
- ❑ 特殊问题-共同探讨、协商解决方案，制定相关流程

03

持续改进

- ❑ 清理历史数据
- ❑ 标准化，优化现有流程
- ❑ 完善更新内部文档

04

共享中心内部流程梳理

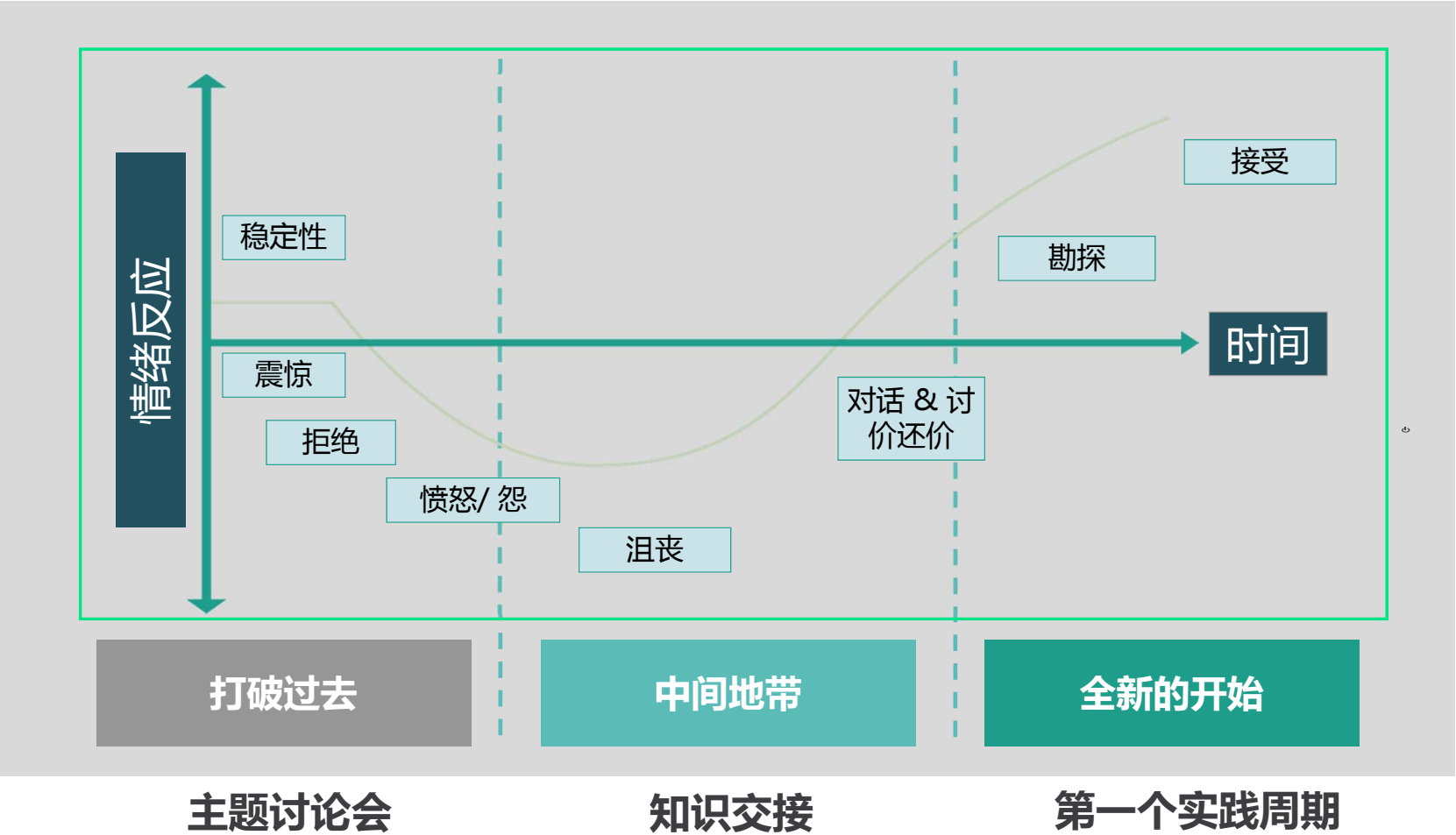
- ❑ 框定服务范围
- ❑ 内部划定职责
- ❑ 制作流程图
- ❑ 流程的串行测试
- ❑ 临时约会议机制



终篇 - 成就回顾

欢言所得憩，美酒聊共辉

变革中的情绪管理



当地路演

□ 前期准备

- 与当地HR前期沟通，决定路演的时间及范围
- 组建项目组，决定各自的分工，以及具体的执行时间表
- 发送宣传邮件 #1
- 定期项目会议：跟踪进展状态，如小礼物定制，邀请卡片，小游戏，宣传海报，当天投放资料
- 发送宣传邮件 #2
- 员工邀请邮件

□ 路演当天

□ 后续邮件跟进，保持势头



阶段性挑战及收获

独立作战

- 无以往经验
- 专才非通才
- 需两次交接
- 建立成功经验
- 树立团队信心



团队作战

- 资源和时间冲突
- 增加项目管理难度
- 分担交接压力
- 提供员工学习成长机会
- 提高员工参与度与成就感



纯项目管理

- 无当地的人事相关知识经验
- 协调资源
- 提供员工学习成长机会
- 提高在组织中曝光率



泰国

共享服务中心与外包相结合



澳大利亚/新西兰/台湾

共享服务中心与当地团队合作



印度尼西亚

共享服务中心/外包及当地团队合作



日本等

外包（供应商切换）

项目经验及心得

1

标准化服务模式

- 从项目初期开始贯彻执行
- 每个小组选定代表参与项目

2

提前准备

- 提前自学相关文件，如员工手册，HR政策文件等
- 申请相关系统权限

3

备用方案

- 每个小组指定一个候补人员
- 以一带一的模式
- 确保business的持续性

4

知识点交接清单

- 每个小组根据经验，分头准备各自的相关的主要知识点的清单
- 用此检查交接过程中是否知识点遗漏

5

流程串行测试

- 在知识交接结束后，将主要流程进行串行，查漏补缺

6

项目质量管理机制

- 日会机制
 - 项目组成员跟踪交接进程及遗留问题
- 周会机制
 - SSC小组leads之间
 - SSC项目经理与HR经理



©ignify