



智享会
HR Excellence
Center

HRSSC实践分享

如何拉近员工距离，搭建更有人文关怀的人力资源共享服务

分享嘉宾：Mark Ni

Visiting us at  www.hrecchina.org





★ 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

*行业资讯一手掌握



★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

*最新会员资讯，关注微信一手掌握



HRSSC实践分享

如何拉近员工距离，搭建更有人文关怀的

人力资源共享服务

Mark Ni Dec 2015



星巴克的故事

一个基层门店的一天



基层门店的一天

6:30

清晨

8:30

上午

13:30

下午

18:30

晚上

21:30

深夜



整理卫生，开始开门
营业的准备工作

一杯咖啡，一份早
点，提供每个顾客
一份充满爱意的早
餐



午间高峰，聆听每个顾
客的要求，提供咖啡的
同时，也分享他们更多
的咖啡文化

晚高峰，在提供咖啡
同时，安排Coffee
Tasting，让顾客进一
步了解咖啡文化、和
星巴克的文化

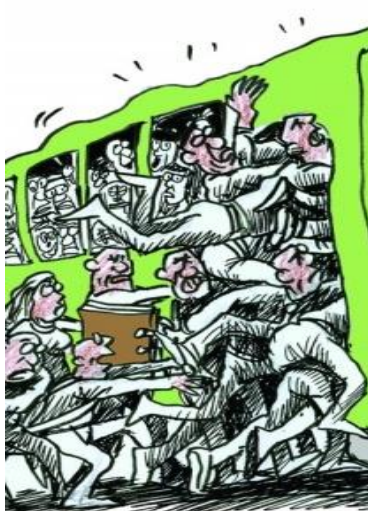


繁忙的一天结束，清
理卫生，摆放明天开
门所需的食品

门店以外发生的事情

5:00

清晨



10:00

上午



14:00

下午



19:30

晚上



22:00

深夜



短暂的睡眠，拥挤的
公交

简单的早餐后、清
理库存，订货，学
习新的门店营运要
求

快速的午餐后，马上参
加电话会议，有时还需
要参加网上学习，了解
咖啡和食品的新知识

玩完最后一个吃晚餐
的顾客，才有时间想
起还有很多个人的事
情要处理，但是HR已
经下班了

深夜回到家，非常的
疲惫，泡上一杯咖啡，
看着外面慢慢熄灭的
灯光，非常的孤独



伙伴的感受

对于星巴克HRSSC服务变革的思考



伙伴的感受

伙伴希望获得有效的**沟通**平台，联结不同的伙伴

伙伴希望与HR建立顺畅及时的**沟通**，解决个人问题

店经理希望拥有更多时间与伙伴**沟通**

与同店的伙伴、与不同门店的伙伴、与店经理、与高层领导、与HR伙伴等

可以在下班时间，或班休期间随时联系到HR，或通过HR协调解决问题

更多时间用于伙伴顾客沟通，而不是行政事务

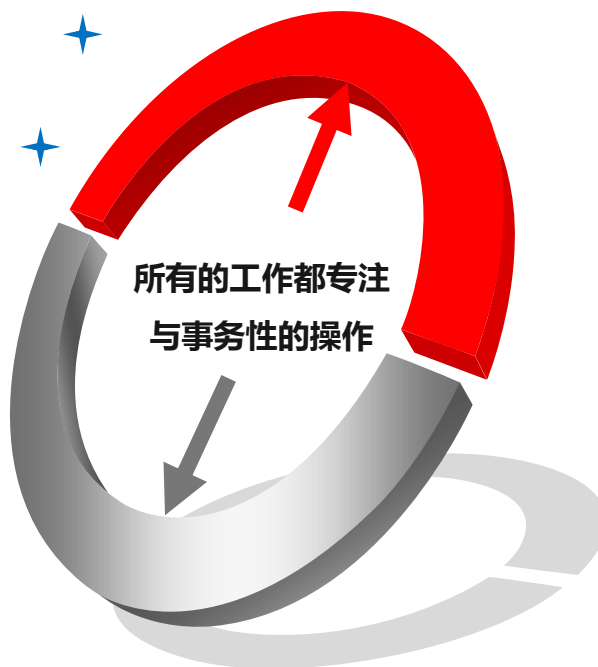


当前HRSSC职责

对于星巴克HRSSC服务变革的思考



当前星巴克HRSSC职责



薪酬福利管理

社保公积金
工资计算
公司福利
外包供应商管理

外籍伙伴管理

工作证、居住证管理
外籍Landing中国支持
外籍回国支持
外籍IT支持

政策法规管理

伙伴手册管理
全国各个城市法规管理
人事文档管理
劳动稽查年审支持

人事管理

入离职支持
调职支持
试用期到期和合同续约支持
P-File管理

考勤管理

门店伙伴考勤管理
门店及办公室伙伴假期管理
门店及办公室伙伴加班管理
门店综合工时管理

HR系统管理

HR系统维护
HR项目（系统）管理
报表支持



- 没有“**沟通**平台”有效联结门店伙伴
- HRSSC服务时间和门店经营时间重叠，不能“建立顺畅及时的**沟通**，解决个人问题”
- 繁重的事务性操作占有门店经理大量时间，不能使门店经理有“更多时间与伙伴**沟通**”
- 不能有效地汇总和分析与伙伴的**沟通**结果，帮助管理层思考和优化伙伴福利和规章制度
- HR忙于事务性的操作，没能思考如何更好的通过**沟通**来了解伙伴心声，提高服务的满意度



零售行业发展对于 HR管理的新要求

对于星巴克HRSSC服务变革的思考



零售行业发展对于HR管理的新要求

内需对于经济增长的贡献越来越高，拉动了零售行业的高速发展

人才短缺是影响企业发展的最大挑战，尤其是**最基层的员工短缺**使整个行业普遍存在的问题

流失率偏高，基层员工流失量最大，除劳动强度大、薪资相对偏低原因以外，很大部分是由于企业对于**员工粗放管理**造成

越来越多零售行业意识到人才培养对于企业发展的价值，通过校企合作，或企业大学搭建，来提升企业人才的能力和**归属感**

绩效手段的多样性，从没有绩效考核，到有绩效考核，再到人才盘点，最后到取消绩效考核，多手段发现人才

零售行业HR管理整体能力的提升，从事务性的操作转换成**业务伙伴**，更好的帮助企业发现人才，管理人才

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

零售企业普遍通过**压缩门店人员编制**，来提升人均劳指标，门店员工的劳动强度进一步提高

创新方法不断被引入到零售行业招聘中，企业开始利用**线上和线下**各类网络来解决招聘难瓶颈

薪资成本的高速增长，流失率造成的招聘成本居高不下以外，同行的恶意挖人都进一步提升的零售行业**人工成本**

员工激励方式的多样性，从单纯的薪酬调整，到弹性福利的设置，再到进一步到人才职业发展的设计，从而励才留才


行业整合加速，从线上企业下海，到线下企业上网，加速零售行业垂直或水平的**整合**

越来越多零售企业意识到规模的增大，带动了员工管控的难度，同时**总部和基层员工的沟通**也越加困难

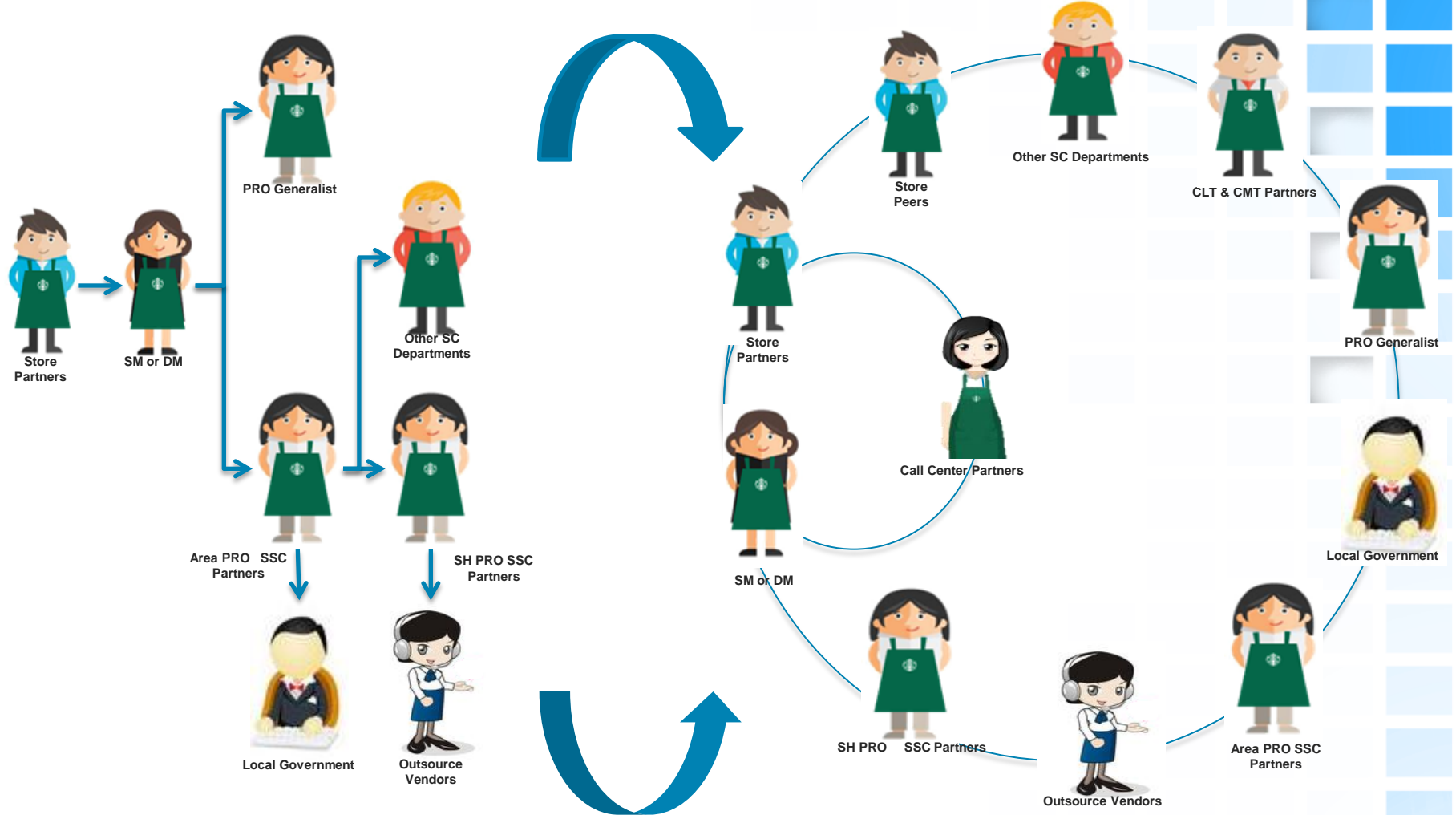


星巴克HRSSC服务 变革的思考

“在每个连接彼此的当下，我们专注投入，开城相见，互尊互敬。”



思考1 – 是否在HRSSC内推行O2O服务模式



思考2 – 是否将HRSSC服务与“云组织”结合起来

传统的HRSSC实施方案

- HR自己思考服务范围
- HR自己搭建服务平台
- HR自己设计服务流程
- HR自己招聘服务人员
- HR自己事无巨细承担所有工作
- HR只关注效率和成本



云时代HR管理的趋势

- 通过大数据平台扁平化决策层级
- 决策的下方使员工更为独立思考和独立行动
- 人人都想参与决策，人人都想“点赞”
- 人才培养从“培养人”道搭建“培养孵化器”和“知识云”转变
- 人力资源管理全面数据化，人力资源效能提升到第一目标
- “家长制的管理”向“社区网络化的管理”转变，员工和HR一起参与管理制度的制定、执行、监督、和优化
- 充分利用“云”的概念，实现服务资源的共享，服务职责的分享，强调“沟通”在整个服务过程中的正能量

思考3 – 如何建立有效地沟通来连接彼此

1 事务性的沟通

2 链接性的沟通

3 交流性的沟通

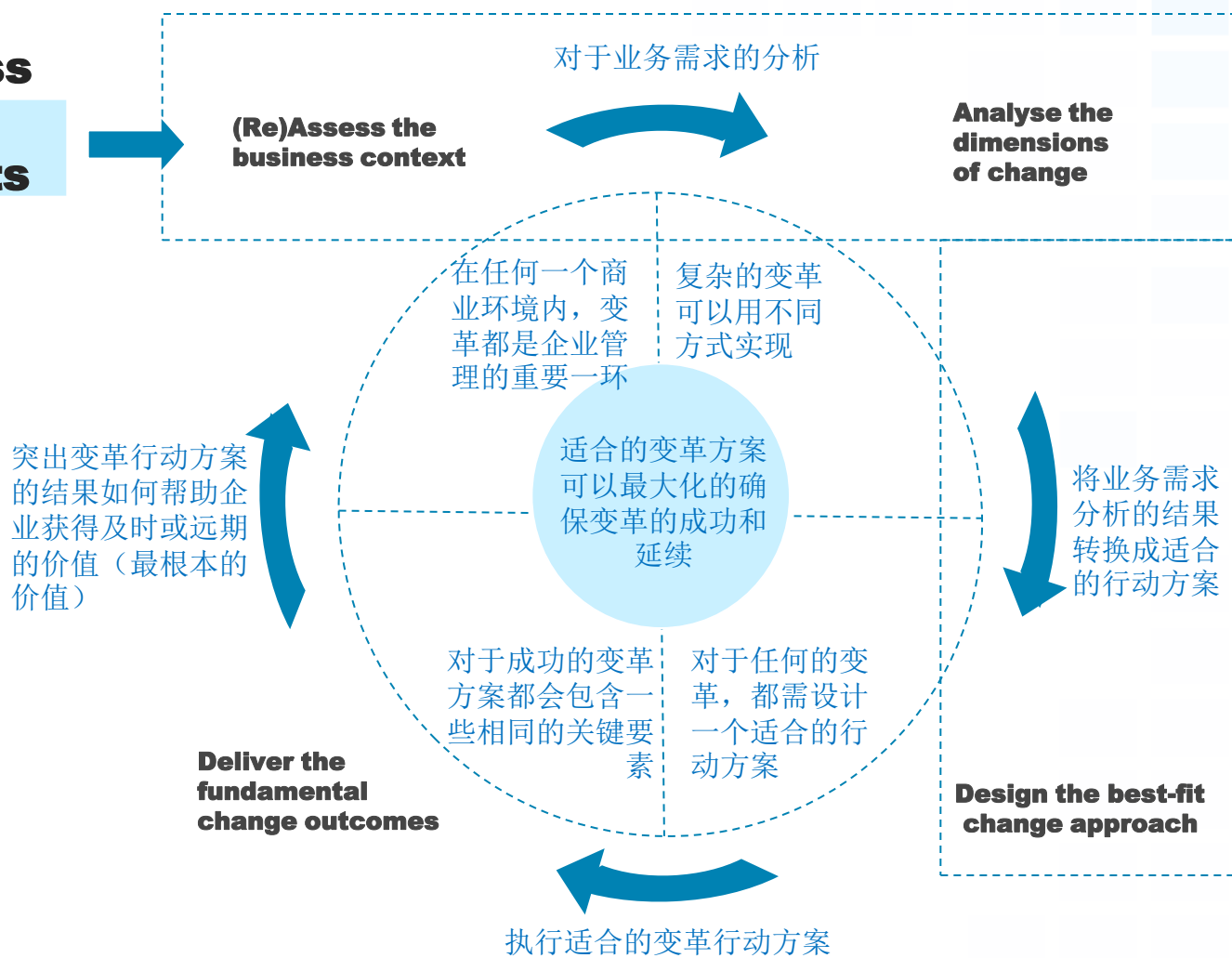
4 关怀性的沟通

5 网络化的沟通

思考4 – 如何设计扎实有效的HRSSC变革方案

**business
need
presents**

...



实现最适合变革方案需包含的关键步骤

总结

HRSSC使命需紧密连接企业的价值观



星巴克的企业使命

激发及孕育人文精神——每人，每杯，每社区

我们的价值观

以我们的伙伴、咖啡和顾客为核心，我们努力践行以下价值观：

营造一种温暖而有归属感的文化，欣然接纳和欢迎每一个人。

积极行动，用于挑战现状，打破陈规，以创新

方式实现公司与伙伴的共同成长。

在每个连接彼此的当下，我们专注投入，开诚相见，互尊互敬。

对于每件事，我们都竭尽所能，做到最好，敢于担当。

从人文视角出发，我们追求卓越业绩。

