

我们的建议——不断提升 HRSSC 的价值

| 价值提升点 | 具体模块 | 措施与步骤 | 注意点 |
|------------------------------------|--|--|--|
| 提升点1 明确界面划分的同时, 不断扩张职责范围 | 初建立HRSSC: 边界需定义清晰 | <ul style="list-style-type: none"> + Step1: 根据企业人力资源战略和建立共享服务的目标和驱动力, 结合企业自身情况, 明确适合归入 HRSSC 的职能特质。 + Step2: 将角色、职责、工作任务按人力资源相关职能进行切割和划分。 + Step3: 试点运作。 + Step4: 根据试点运行的结果, 进行调整; + Step5: 将界面划分进行宣贯和培训。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 职能的划分过程需要由三支柱共同讨论参与。 ● 可以形成“界面划分文档”, 方便员工查询了解的同时, 也能作为未来职责出现冲突时的处理依据。 |
| | 运营HRSSC的过程中: 是“灰色地带”, 也是拓展业务空间的机会 | <ul style="list-style-type: none"> + Step1: 对于新出现的、尚未纳入 HRSSC 的职能, 企业不妨先选择部分 SSC 员工尝试操作。 + Step2: 成功后将这一部分员工的实践经验萃取为标准化的步骤。 + Step3: 进一步转化为 HRSSC 的服务产品。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 职责的“灰色地带”始终存在。 ● 面对“灰色地带”中确实需要 HRSSC 提供支持的部分, SSC 的态度应是积极尝试而非不作为。 ● 人力资源共享服务中心职能扩展的契机便在于此。 |
| 提升点2 搭建流畅、精简、标准化的流程 | 起初的一步: 流程标准化和优化 | <ul style="list-style-type: none"> + Step1: 将人力资源原有的各大流程进行收集。 + Step2: 根据流程本身的性质(如: 是否具备重复大量的特点、各地区差异性等) 判断是否适合进行标准化。 + Step3: 三支柱之间应共同协商确定最终是否标准化、如何标准化、各自如何承担流程中的各项工作。 + Step4: 将流程重新切分并组合为新流程。 + Step5: 根据 ESIA 方法, 对相关流程进行优化。 + Step6: 形成标准化的文件、手册、产品列表。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 适当引入高管、业务关键决策者组成第三方小组, 推动标准化, 减少阻力与冲突。 ● “外部的标准化”是“内部标准化”的重要“先天条件”, 企业需要审视: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 企业的组织架构是否相对稳定, 业务流程是否已经理顺。 ✓ 企业内部是否已有成熟的制度、政策。 ● 标准化不等同于完全无“弹性”, 针对不同部门或员工定制化、个性化的需求, HRSSC 要有机制或能力去应对和处理。 |
| | 做好减法: 外包策略 | 外包决策步骤 <ul style="list-style-type: none"> + Step1: 明确可进行外包的流程特点。 + Step2: 选择出具体流程。 + Step3: 画出各流程具体的分支和细节。 + Step4: 根据各分支、细节的内容, 确定全部外包或部分外包。 + Step5: 了解外部市场供应商情况, 获取产品及服务列表。 + Step6: 分析供应商优劣势。 + Step7: 将外部供应商与内部流程需求对接。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 外包过程中应重点考量的问题 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部数据安全性。 ✓ 企业内部实际情况的适用性, 即是否需要一定的定制化。 ✓ 成本和效益分析。 |



| | | | |
|--|-------------------------------------|---|---|
| <p>提升点3</p> <p>扩展人员发展空间,提升人的价值量</p> | <p>业务环境的快速变化下,需要重点关注的胜任力</p> | <ul style="list-style-type: none"> + 持续改进 + 学习敏锐度 | <p>胜任力模型应该与业务流程一样,适时迭代与更新</p> |
| | <p>定制化的发展</p> | <ul style="list-style-type: none"> + 定制化的胜任力模型,凸显 HRSSC 的业务性质 + 针对不同的职能、层级,胜任力要求应有所差异化 + 定制化的发展路径(横向、纵向) + 有针对性的发展项目、手段或课程(如:HRSSC 专属的企业大学、领导力项目等) + 有具体的制度、流程支撑人员的发展 | <p>具体的发展项目应该根据HRSSC内部员工的平均服务年限或生命周期而设计,否则发展项目会由于人员的离职与流失缺乏延续性,造成培训资源的浪费。通常这一数值为2到3年,各企业会根据自身情况有些微的差异。</p> |
| | <p>多样且平衡的发展方向</p> | <ul style="list-style-type: none"> + 鼓励员工跨部门、跨职能轮岗或转岗 + 要有相应的培训支持,如:转岗培训等 + 体现自身专业性,让 COE、HRBP 的员工将转入 SSC 作为发展自身专业能力的重要途径与手段。 | <p>能否较好实现往往与企业起初对HRSSC的定位有关,若定位不清或较低,首先应该解决的是HRSSC本身的定位问题。</p> |
| <p>提升点4</p> <p>运用技术,提升效率和专业性</p> | <p>技术应用步骤(路线图)</p> | <ul style="list-style-type: none"> + Step1: 需求挖掘与了解,确定需要结合新技术的职能或流程 + Step2: 相应流程标准化 + Step3: 形成产品 + Step4: 变革管理 + Step5: 不断优化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 可能遇到的问题及解决方式 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 难以确定使用的平台或技术:让客户(使用者)选择,客户体验最优者优先。 ✓ 数据安全性难以保证:通过技术(如:架设企业自有服务器等)解决或自行开发平台。 ✓ 员工难以接受新的技术:有效的变革管理。 |
| | <p>有效的变革管理</p> | <ul style="list-style-type: none"> + 邀约部分员工对新技术进行试用,收集反馈,方便做出调整与优化。 + 多方位宣传:海报、新闻、活动、邮件通知等。以包装品牌的心态来运营。 + 从小处着手,先试点后铺开,给予员工适应时间。 + 做好引导工作,尤其是原本的人工工作由技术代替后,人工岗位应在一定时间段内仍予以保留,在员工使用到相应功能时向其介绍新技术,鼓励员工使用。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 变革管理的目标: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 了解员工的真实需求,对症下药。 ✓ 让员工了解、认识技术和工具。 ✓ 快速培养员工的使用习惯。 |

