



中国人力资源共享服务中心价值大奖
最佳案例集



前言

由智享会主办的首届“中国人力资源共享服务中心价值大奖”于2015年9月正式开展，该奖项是智享会“价值大奖”系列的再一次全力出击，秉持一贯的“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领行业发展”的目标，以及“权威、严谨、公开、保密、非营利、实践 - 评选 - 分享”的原则。

本届活动在历时三个月的评选过程中，共吸引了70家企业参选，汇集了大量中国优秀人力资源共享服务中心案例。由房磊（百时美施贵宝有限公司 亚太人力资源共享服务中心高级总监）、林意清（百特医疗 亚太区人力资源副总裁）、马蓉（卡特彼勒（中国）投资有限公司 亚太人才和组织发展经理）、吴文卫（独立咨询顾问）、吴燕（科勒（中国）投资有限公司 人力资源 & 人才管理副总监 - 亚太服务中心）、周梦迪（大陆汽车 人力资源服务 & 系统总监）组成评审委员会从“业务结合度与业务结果体现、人力资源共享服务中心的规模与架构、人力资源共享服务中心的监管与流程、人力资源共享服务中心的系统搭建与运用、人力资源共享服务中心的人员管理、人力资源共享服务中心的创新”六大维度入手，先后历初选、复选两道关卡。秉持耐心细致、公正严谨的态度，6名评委深入求证、严格把关、优中选优，最终在激烈的投票、讨论与复议环节后，6家代表中国共享服务中心最高水准的企业案例在层层甄选中脱颖而出，分别荣膺“最佳创新实践奖”和“最佳管理实践奖”。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，我们再次深入各家获奖企业，对获奖案例进行了全方位的采访与研究。在案例还未完全成型前，已有不少人力资源人士致电询问案例进展，表达了拜读、学习的渴望。如今，我们将撰写成章的6篇案例汇编于此，愿各位有所感、有所悟、有所得。

2015 中国人力资源共享服务中心价值大奖

评委团

评委会成员



房磊

时任亚太人力资源共享服务中心
高级总监
百时美施贵宝有限公司



林意清

时任亚太区人力资源副总裁
百特医疗



马蓉

时任亚太人才和组织发展经理
卡特彼勒（中国）投资有限公司



吴文卫

时任独立咨询顾问



吴燕

时任人力资源 & 人才管理副总监
- 亚太服务中心
科勒（中国）投资有限公司



周梦迪

时任人力资源服务 & 系统总监
大陆汽车

2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”

获奖名单



最佳创新实践奖

百度在线网络技术 (北京) 有限公司



最佳管理实践奖

博世 (中国) 投资有限公司

蒂森克虏伯电梯 (中国)

施耐德电气 (中国) 有限公司

通用电气 (中国) 有限公司

新奥集团股份有限公司



最佳创新实践奖

百度人力资源共享服务中心 创新实践

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳创新实践奖

在 BAT 中，百度素来以技术见长，它的人力资源共享交付中心（HR Shared Delivery Center，以下简称百度 SDC）自然而然带上了强大的技术背景和浓厚的互联网色彩。

在 6 年左右的发展历程中，百度 SDC 经历了几次极为关键的迭代更新，其中最为瞩目的当属始自 2013 年的利用大数据助力战略与业务的改造——利用大数据挖掘的方式在人才和组织管理上为业务提供科学的决策支持，并且建立从员工“生活、学习、工作、发展”的完整服务生态圈，在提供高度自动化服务的基础上，让 HR 拥有更高的战略视野，为业务发展及人才战略规划注入价值。

作为本次评选中唯一入选“最佳创新实践奖”的案例，相信百度的经验和实践能给从业者带来一些思考。

发展历程

变革和创新是互联网企业的重要特征，也是企业向前发展、立足于市场的根本动力。为了应对业务的快速迭代，内部管理也必须具备一定的前瞻性，与业务发展保持同步，达到相应的成熟度，让业务发展“无后顾之忧”的同时，还能为业务的“沙场驰骋”提供辅佐和良策。

2010 年前后，百度的人力资源组织架构随着业务的高速发展、人员的快速扩张，发生了体系化的变革，开始明确运行“三驾马车”（SDC、COE、HRBP）的架构。其中的共享交付中心也从此开启了一段价值优化提升的“奇妙旅程”。为客户提供智能化、自动化且具备绝佳用户体验的完整服务，为业务提供有价值的决策参考，这是百度 SDC 从成立

之初便设立的目标。为了实现这个目标，百度 SDC 在 e-HR 系统建设的基础上，经历了几个阶段的迭代发展，而这个过程是 SDC 从“Service Center”逐渐转变为“Delivery Center”的历程。

1.0 时代关键词 静态、结果

在 2011~2012 年，百度 SDC 主要承担工资核算、入离职等事务性、流程性的工作，“员工过来找你，需要一个结果，我们所有东西都是静态的流程，点对点解决，最后达成结果就行了，HR 处于一个很被动的状态。”

2.0 时代关键词 过程、动态

2012 年开始，百度 SDC 除了事务性、

流程性的工作，在员工管理上更看重全流程生命周期管理，并引入多维度分析的 BIEE 报表系统。“一名员工在入职之前、离职之后，以及在公司的工作过程中，我们对其进行数据挖掘，然后分析出报表”，通过报表数据可观测组织的健康状态。之后 2.0 时代还经历了一次改版，开始提供更加智能化、个性化的报表，并引入移动化自助服务等。

3.0 Smart HR 关键词 大数据、互动、业务价值

百度 SDC 从 2013 年底开始向此方向努力并逐步实现。在业务转型和高速扩张的环境下，百度需要 HR 从组织资本和人力资本的角度协助业务决策，HR 工作重点开始提升至为业务产生价值——通过更具交互性的系统，利用大数据预测、控制和分析组织变革和人才发展。（图 1）

图 1 百度 SDC 发展各时代对比

阶段	内容	侧重点	角度	HR状态	HR地位	业务价值
1.0时代	工资核算、发放	结果	静态	被动	低	小
2.0时代	全流程生命周期管理 多维分析报表	过程	动态	较主动	较高	较大
3.0时代	大数据助力战略与业务	价值	互动	主动	高	大

图 2 Smart HR 架构

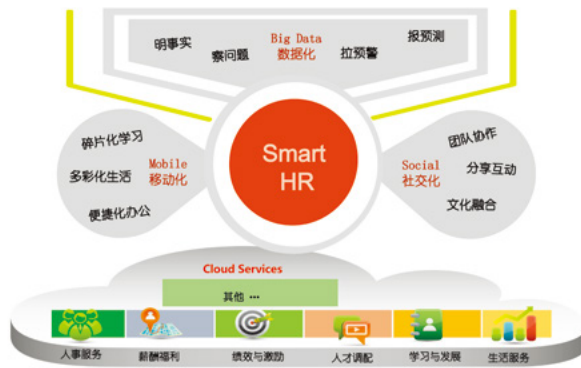


图 3 百度 Smart HR 的数据化



图 4 ERP 系统



百度 SDC 每一次的迭代优化都与 HR 在组织中的状态、地位以及采取的服务角度息息相关，“组织的业务需求达到一定程度，HR 自然而然就能达到这样的状态”。然而，在此过程中，SDC 必然要对每一次迭代的准备情况以及目标了然于心。

百度 e-HR 现状

百度的 e-HR 系统处于“Smart HR”的建设和完善阶段。从整体来看，e-HR 系统由四大板块组成：(图 2)

① 云端服务：涵盖人事服务、薪酬福利、绩效考核、生活服务、学习发展等各种数据的存储和调用。员工每一次对服务的提取、应用又是对云端数据的补充；

② 数据化：通过大数据获取有关组织和人才的信息，对企业在组织和人才上未来可能产生的问题进行预测、预警、预判，并据此向业务部门提出决策建议（此大数据平台称为“才报”）；(图 3)

③ 移动化：将碎片化、自助化的学习、生活和办公功能对接到移动平台；

④ 社交化：将运营内容以社交化的形式加以呈现、分享和沉淀，包括游戏化学习平台“度学堂”、生活社区“度生活”、产品论坛、技术论坛等；

从用户角度，百度通过统一的 ERP 系统对接了几乎所有的服务和工作需求，包括 BIEE 报表系统、实现对员工 / 组织的大数据画像和员工 / 组织行为的智能预测功能的“才报”系统等数据端口。ERP 系统根据不同的职能和层级向对应员工开放不同权限，提供相应的信息、数据服务。(图 4)

创新实践

“用数据说话”

“用数据说话”是百度“简单可依赖”文化价值观的一部分。对于困扰大部分HR的“如何从组织和人才的角度对业务发展发挥战略性的影响”这一问题，百度通过大数据平台——“才报”系统，为业务决策提供令人信服的“真凭实据”。百度SDC作为HR服务的总端口，不乏大量的数据来源，而且身处以技术见长的百度，提取行为特征、组织成长的数据，进而进行大数据挖掘与分析也是SDC理所应当去实现的目标。然而百度所面临的最大挑战在于如何让这些数据“说话”，从一开始的明事实——描述过去发生了什么，到诊断问题——找寻发生的原因，进而让数据发挥预测功能——预测未来可能会发生什么，以专业的语言为业务决策提供科学、信服的依据。2014年，百度在SDC下辖的“HR信息管理部”建立“人力资源大数据实验室”，开始尝试搭建数据化、智能化的“才报”。(图5)

简单来讲，百度所搭建的“才报”系统是为了让HR掌握的数据变得更有价值和有意义，例如对于分析、预测员工保留的行为，需要什么样的数据，从哪些端口获取这些数据，这些数据如何通过函数、建模得出HRBP与业务领导一目了然的结果……这是百度“才报”系统需要解决的一系列问题。(图6)

百度从无到有地从系统层、数据层、分析层、展示层四大层面，系统地搭建了“才报”平台的完整架构。(图7)

“才报”系统背后的数据挖掘与分析建立在一套指标体系的基础上，这套指标体系由人才管理、运营管理、组织效能、文化活力、舆情分析5大维度的200多个指标组成，涵盖了人和组织的分析维度以及所有HR职能的衡量维度。其中人才管理和运营管理的

图5 数据分析进阶之路

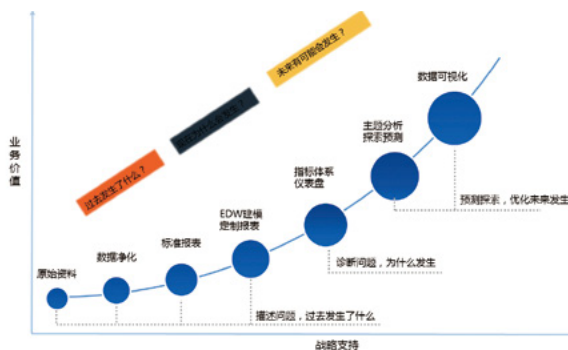


图6 大数据平台需要挖掘什么数据



图7 “才报”（百度人力资源大数据平台）架构

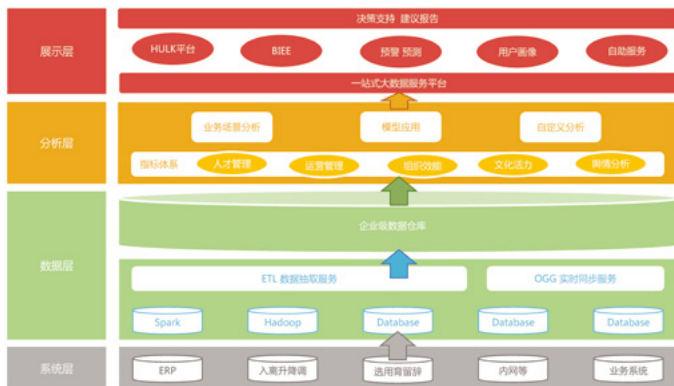


图 8 指标体系示例



指标涉及更多的是 HR 职能的分解，文化活力与舆情分析的指标更多是通过大数据的方式抓取内网上的行为痕迹，组织效能的指标由 HR 组织发展部负责，通过 SOC(Strategic Organization Construction)、T7 Model 等组织发展工具提取不同业务团队的有关组织目标。整套指标体系建设以及迭代优化历时一年，HR 全程参与、跟进。(图 8)

在用户端，“才报”主要从团队、人才、业务、行业 4 大模块加以呈现，不同层级的员工拥有相应的数据权限。

团队模块面向经理及以上层级管理者开放，主要展示辅助团队管理的相关数据和信息；

人才模块是员工大数据画像呈现平台，普通员工可搜索到公司内任何员工，查看其职业路径、人才标签、大数据画像等基础信息，对于经理及以上人员，除了基础信息，他们还可在系统上进行如为所属团队员工增减人才标签、员工之间比较等诸多人才管理层面的操作；(图 9-10)

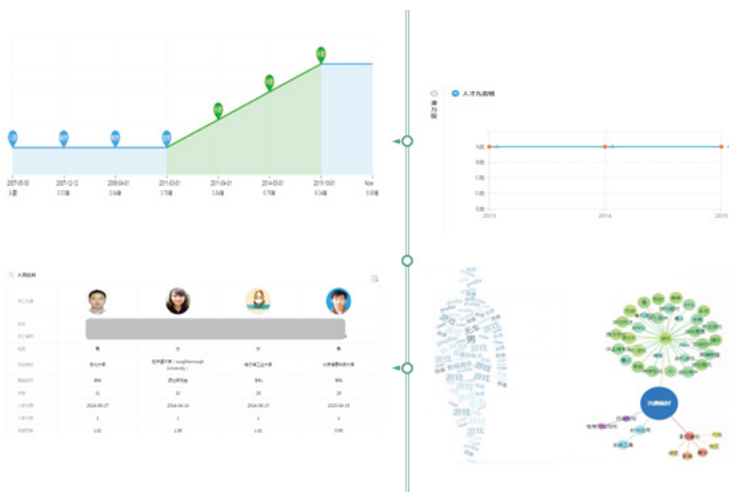
业务模块更多涉及个人、团队的业务目标以及达成情况的展示；行业模块呈现的则是系统通过大数据爬取的行业资讯。

除了 4 个分析模块，系统中还有一个“数据中心”，用户可在上面查看、定制权限范围内的各种数据分析内容。

“才报”系统允许用户进行一定程度的定制化操作：

- ① 分析内容定制化：用户可从组织、层级序列、司龄年龄、学历雇主、员工类型、汇报层级、管理幅度、绩效分档等不同的维度对数据分析进行跨模块、定制化的组合。例如对于关键人才的流动，用户可以查看不同层级人员的流动情况，也可以从年份、部门、业务等不同

图 9-10 个人全景示例

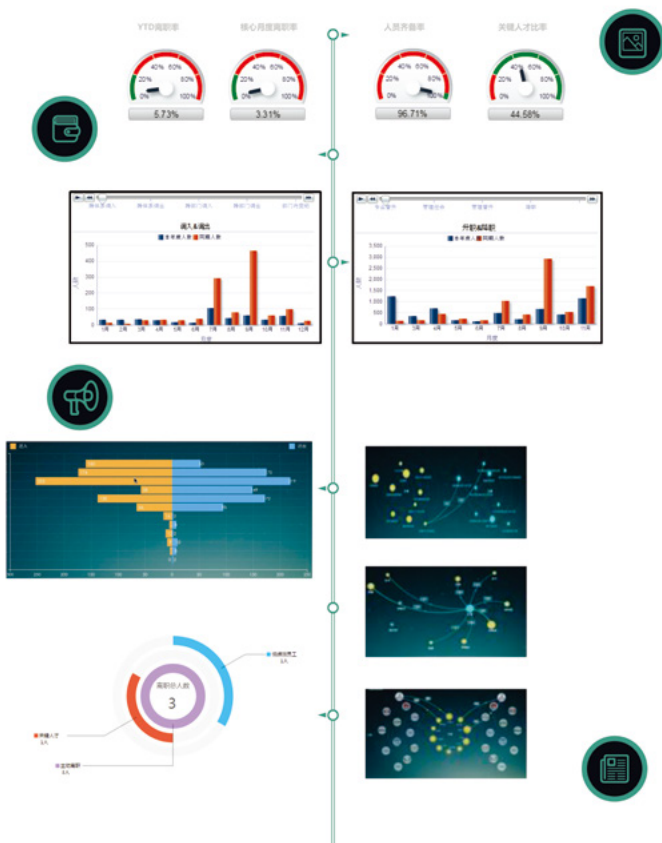


百度 SDC 作为 HR 服务的总端口，不乏大量的数据来源，而且身处以技术见长的百度，提取行为特征、组织成长的数据，进而进行大数据挖掘与分析也是 SDC 理所应当去实现的目标。

图 11 某 HRBP 的数据中心页面



图 12-13 大数据个性化数据展示实例



角度分析，观察人才流动与迁徙的状况。

② 呈现内容定制化:用户可在系统首页、“数据中心”，根据自身需要，选择、组合信息分析和呈现的内容。(图 11)

③ 呈现方式定制化:所有的分析结果都会通过数据可视化的手段实时、动态地呈现在用户电脑上。用户可以按照自己的习惯，在一定程度上对分析数据的呈现方式进行设置(卡片、仪表盘、图表等)。(图 12-13)

在“才报”系统中，用户点击分析数据，便能看到分析结论的依据是什么。对人员发展和组织运行至关重要的分析数据(如人才齐备率、离职率等)都设有“警戒线”，系统会通过红灯(警告)、黄灯(提醒)等直观的形式，告诉用户当前组织和个人存在的问题。当用户点击这些数据，可看到未来可能发生情况的预测、问题产生原因的分析、相应决策建议等丰富的内容。所有关键数据都会在系统首页快速提醒。

数据挖掘与分析示例：组织健康度

组织健康度是涉及人员和组织的一个内涵丰富的概念，百度对此界定了四大分析角度，分别为贡献意愿、留任意愿、组织创新、核心价值观，每个分析角度又细分为多个分析项，例如贡献意愿可分为外部推动力、环境指示力、工作吸引力三个分析项。组织健康度的分析数据来源有两个，其一是针对全员的年度问卷，还有一个便是大数据分析。

在大数据分析层面，通过两个情景介绍关于组织健康度的分析呈现。

情景 ①

系统通过同比分析，发现某个团队关键岗位的人员齐备率相比去年同时段低了10%，预测此团队人员不齐备、完成团队目标有困难，若达到人员齐备需要两个月时间，系统会提前至少两个月亮红灯，提醒团队负责人和相应 BP；

在‘才报’系统中，用户点击分析数据，便能看到分析结论的依据是什么。对人员发展和组织运行至关重要的分析数据如人才齐备率、离职率等)都设有‘警戒线’，系统会通过红灯(警告)、黄灯(提醒)等直观的形式，告诉用户当前组织和个人存在的问题。

情景 ②

系统检测到某位工程师在最近三个月写代码的 bug 量比前三个月增多了一定比例,工作效率明显降低,通过进一步的大数据分析发现产生问题的原因是该名工程师出于业务需要将运用的程序语言从原来的 Java 语言调整为 C 语言,由于技能不熟练导致工作效率降低。根据分析结果,系统会向此员工提出参加 C 语言强化课程培训的建议。

服务生态圈

百度 SDC 运营着两大至关重要的服务平台——学习与生活,构成了员工从生活、学习到工作、发展的服务生态圈。

① 学习服务圈

学习服务圈是百度在员工学习发展领域建立起来的完整的服务闭环,覆盖线上、线下。

百度为员工设计了多样化的学习路径,很多情况下,员工可自行选择自己的学习路径。所有学习内容(线上+线下)以游戏化的设计思路呈现在用户面前,设计思路基本如下:制定学习目标,设计场景与故事,设置比赛机制和奖励,线上+线下学习,通过获得的奖励去做更多有关学习的事情。线上学习内容由“度学堂”提供。“度学堂”是百度的网上学习社区,平台上有 UGC(User Generated Content) 的内容,也有一些固有课程。

以新员工入职培训为例,百度将新员工在试用期经历的阶段分为蜜月期、定位期、崛起期、成熟期,每个时期都有特定的学习内容,在这一过程中通过 O2O 的方式,员工亦玩亦学,逐渐在文化和技能上成为合格百度人。(图 14)

在入职初期,新员工进入百度首先需要经历文化融入,线上自学各项规章制度,匹配文化导师,线下深入感受,成为百度文化人。(图 15、图 16)

在文化融入的基础上,新员工还会学习

图 14 新员工 90 天职业化之旅



职场技巧。

② 生活服务圈 (图 17)

“度生活”平台基本能够满足员工所有的生活服务需求。平台在 PC 用户端以“DuHR”搜索页面为开始(如图 18 所示)。对于基础类的 HR 服务,员工都可自助完成,例如办理工作证明,员工在网上搜索“工作证明”,通过直接的服务链接找到相应的证明种类并提交申请,之后该申请便会自动进入审批流程,审批通过之后员工持身份证明前往 SDC 服务前台自取即可(图 19)。另外,“度生活”PC 端和移动端平台上还有很多生活社区、自助服务等,为员工提供诸如社团活动、二手交易、员工关怀活动报名等服务。

“度生活”PC 端和移动端平台上还有很多生活社区、自助服务等,为员工提供诸如社团活动、二手交易、员工关怀活动报名等服务。

图 15 新员工文化融入之旅



图 16 百度融合之旅线上学习平台





最佳管理实践奖

博世共享服务中心管理实践

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳管理实践奖

博世的人力资源共享服务中心叫做 HRS，成立于 2013 年年中。在当时，运营共享服务中心超过 5 年的企业已不在少数，博世这家百年名企在这个时候跻身其中，不免让人觉得“姗姗来迟”。但熟悉博世的人知道，这家企业的行事风格属于“厚积薄发”，犹如一口陈酿，费些时日沉淀、窖藏，他日入喉必定醇厚香浓。尽管从 2013 年至今，其共享服务中心运行不足三年，但深厚的积累以及内在强大的自我更新能力已经让相对年轻的 HRS 初具成效。

成立背景

项目背景

提供以客户为导向的优质服务 (Customer-oriented)，是博世 HR 一直以来秉持的核心理念和发展方向。在此理念的指引下，博世全球于 2005 年启动了 BHS (Bosch HR Management System) 项目，开启新一轮提升组织内部运作效率的尝试和探索。项目运行至今经历了三个发展阶段，“简单来讲，第一阶段 (1.0) 的主要内容是设立目标、建立技术基础，第二阶段 (2.0) 则是往架构当中填充‘内容’，包括沟通机制、HR 能力管理等，第三阶段 (3.0) 为整合 HR 流程、架构以及 HR IT 系统”。(图 1)

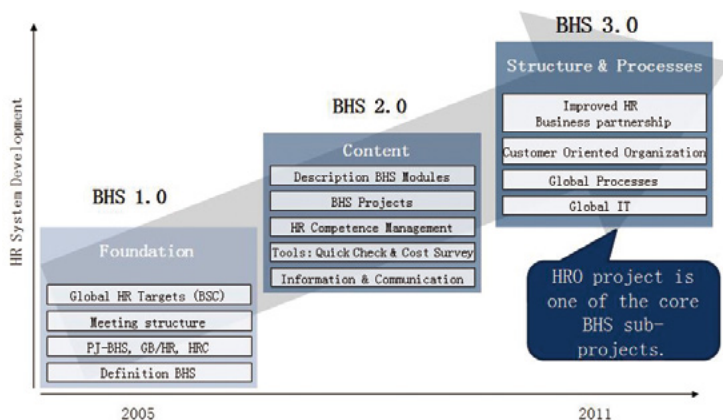
HRO (HR Organization) 项目是 BHS 3.0 阶段的核心内容，处于此阶段的 HR 部门从传统的组织形态逐渐转变为“三驾马车 (HRS、COE、BP)”的结构，组织从质量、成本、服务速度等维度对 HR 服务提出了更高的要求。

- ① 质量：优化 HR 核心流程 (人员发展、能力管理、人力规划、招聘)；为员工提供卓越的服务；关注业务需求，通过 HR 之间更加紧密的合作，为员工和经理提供更优质的客户价值；
- ② 成本：建立不同部门之间的协同合作机制，提升效率；清晰结构，简约交互；
- ③ 服务速度：全球统一的精益化管理方式

以及 IT 流程支持。

博世从 2011 年开始筹备建立以提供共享服务为基础的 HRS (HR Service)。中国作为博世全球战略的重要市场，在快速扩张的业务环境下对优质、高效的 HR 服务的需求与日俱增，中国区 HRS 的筹建运营也因此成为了博世 HR 整体发展计划中的优先项目。

图 1 BHS 发展历程



❁ 前期筹备中的挑战

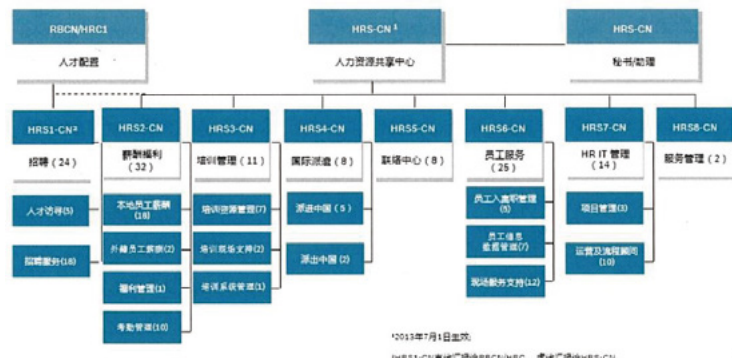
HRS-CN 正式运营前的筹备期共历时 20 个月，准备工作分成 8 条主线 (working stream) 同时展开，涵盖政策、流程、财务和预算、沟通、系统建立、人员管理、培训激励等内容。由于博世在中国区内的业务种类广泛，且在地理范围上涉及众多城市，为了顺利推进整体流程的梳理和整合，博世在各个地区邀请当地 HR 领域中拥有丰富经验的员工，组成“专家小组”，“我们的原则是求同存异，制定出适用于全国的标准化流程”。

流程的梳理和整合是 HRS 前期筹备过程中的核心任务，也是 HRS 团队遇到的最艰巨的挑战之一。这个过程蕴含着 HR 与业务、HRS 中国总部与地方之间的诸多博弈，而这其中，资源的再分配则成为了很多争议中的焦点。

HRS 正式运营后，部分人员和资金预算通过“平移”的方式产生，即把地方上归入 HRS 的工作职能所涉及的人员和相应的预算直接转移给 HRS。资金另一个来源是“中央拨款”，即部分 HRS 的项目和员工培训的费用由业务部门承担。然而，制定规则容易，但真正实施起来则存在不少“波折”，因为在 HRS 项目实施的过程中，地方 HR 以及业务部门均会根据自身的利益进行合理化考量。

① 地方 HR：特别是 HRBP，他们希望在“分家”的过程中争取到更多的权力余地，然而由于各个地方情况的复杂性，职责和权力划分的过程中出现了很多“灰色地带”，存在职责重合、难以区分的状况。对于职责范围上的争议，HRS 采取“两步三法”：第一步，理清达成一致的内容，聚焦争议；第二步，坦诚布公分析争议，其中主要采用三个方法：“从专业、流程角度细化工作职责”，将工作内容置于“放大镜”下，通过表格等工具，以数据等直观的形式将工作效率、范围细化，然后据此做出判断、解决争议；调取历史数据，根据以往的经验加以说明、解释；对于非原则性、非显著性的争议暂时妥协，搁置争议。

图 2 HRS-CN 组织架构与人员构成



② 业务部门：对于业务部门来说，HRS 是“成本中心”，接受 HRS 服务的业务单位需要承担中心的运营成本，因此成本控制自然成了 HRS 与业务部门沟通过程中的“主旋律”。在 HRS 正式运营之前，业务部门与团队“约法三章”：HRS 在建设期间 (2013 年 7 月 -2016 年) 运行成本降低 15%；建设期之后，HRS 提供的服务 / 产品单价每年降低 3%。“这对我们形成了很大的压力，但也成为了我们前进的动力，促使我们不断优化内部运行和提高管理效率。”

HRS-CN 运营现状

HRS-CN 于 2013 年 7 月正式投入运营，目前正在各事业部中逐步推广。截至 2015 年底，HRS 的服务范围覆盖中国区 27 家分公司，约 30000 员工；服务员工数约占博世中国所有员工的 70%。

HRS 下设 8 个部门，从 HRS1-8 分别为招聘、薪资福利与考勤、培训管理、国际派遣、员工联络中心 (含热线电话)、员工服务 (入离职、数据管理、现场服务支持)、HR-IT、服务管理和持续改进，截至 2015 年年底共有员工 130 名。(图 2)

2015 年年底，HRS 服务比例为 1：230。根据服务范围扩张的速度以及服务效率、流

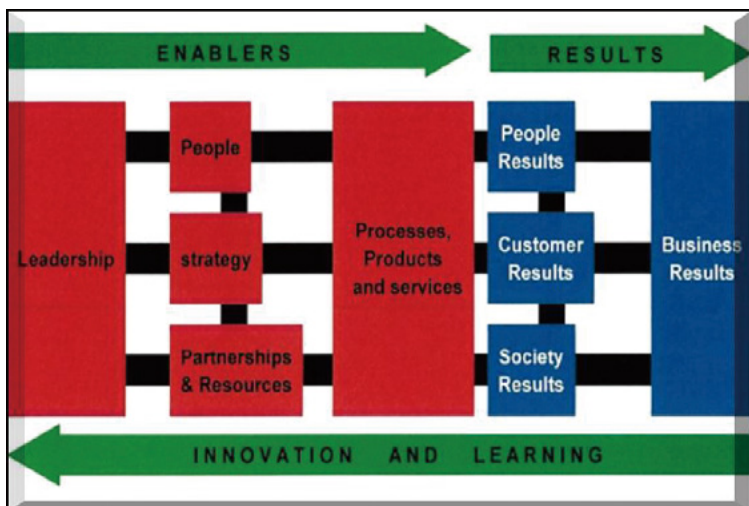
程和系统的优化，服务比例预计在 2016 年年中达到 1：250，此数据也是博世经过大量市场对标分析之后制定的目标。

目前，共享中心的服务达到了一定程度的自动化和员工自助，服务系统包括用于员工信息维护、管理和考勤及工资核算的 SAP P28、用于处理员工咨询及 BP 需求订单的订单系统 SSF、假期管理系统 Work On、内部 HR 信息平台 My HR、电子工资单查询 E-Pay Slip、培训管理系统 TrainM、招聘信息维护管理系统 OSP。

根据在筹备期与业务部门达成的共识，HRS 的总成本按照收费模式分摊到各个被服务的业务单位。收费模式由实际配置的人手 (FTE: Full Time Employee) 和服务量 (Volume) 两种计算方式构成，其中招聘、培训和海外派遣按照实际服务量 (Volume) 收费，薪资、员工服务、联络中心、HR-IT 按照实际配置的人手收费。

“流程的梳理和整合是 HRS 前期筹备过程中的核心任务，也是 HRS 团队遇到的最艰巨的挑战之一。这个过程蕴含着 HR 与业务、HRS 中国总部与地方之间的诸多博弈。”

图3 EFQM 模式



HRS-CN 运营哲学

当博世中国决定建立“三驾马车”的HR组织架构并筹备成立HRS时，虽有德国总部的指导和其他跨国公司的点滴经验可以借鉴，但对博世中国的HR特别是HRS团队来说，这几乎是一场从无到有的探险，很多内部管理和外部服务机制的建立基本全靠团队“摸着石头过河”。

客户为导向的理念要求HRS以独立业务部门运作方式进行管理，这就决定了这个组织自诞生之日起便装上了强劲的“内驱马达”：以“树立中国市场人力资源共享服务标杆，贡献于业务的可持续性、盈利性增长”为终极目标，对内不断加强人员管理、持续优化标准与流程，对外不断提升客户体验，致力于提供高效、专业、经济的人力资源服务与解决方案。

如何达成组织愿景、提升组织效能？HRS运用了EFQM (European Foundation of Quality Management) 模型将组织目标进一步分解。EFQM模型包括5

个驱动项 (Leadership 领导力、People 人员、Strategy 策略、Partnership & Resources 合作与资源、Process, products & services 流程、产品与服务) 和 4 大结果 (Business 业务、Customer 客户、People 人员、Society 社会)，驱动产生结果，然后再反馈、检验，持续完善，形成良性循环。(图3)

博世将组织目标从业务、客户、人员、社会结果加以细化，并以终为始，从5大驱动项的角度分解出了18个意在优化内部管理、提升客户服务的战略项目。每个项目都有确定的实施周期以及对应的负责人。

根据组织运行成熟度以及项目对HRS日常运作的关联度和紧迫性，18个战略项目当中又以内部沟通机制建立 (Work out HRS-CN communication Package)、服务技能提升 (Service Skills Enhancement)、岗位资质建设 (HRS-CN BOSCH Qualification program)、员工保留 (Retention Program) 以及领导力提升 (Upgrade HRS-CN leadership) 这5个项目最为聚焦，前三个项目关系到HRS日常服务的开展，而后两个则影响着组织的长期发展。

在自省自问中，HRS开启了前进的征途。

HRS-CN 运营实践

人员管理

员工管理

HRS的服务基本从质量、成本、速度三个维度进行考核，除招聘之外的所有需求订单必须在5个工作日内完成。截至2015年，HRS每月订单及时完成率达90%以上。

为了向分布在11个城市的客户提供更加优质且本地化的服务，HRS中有部分员工作为共享服务中心派驻在当地与客户直接沟通和处理HR工作的现场支持人员 (招聘专员、考勤专员、培训协调专员、国际派遣专员等)，他们同时起着HRS与当地HRBP之间沟通的桥梁作用。由于地理、编制等原因，HRS对这部分人员的管理加入了一些“特殊性”。现场支持人员由HRS中国总部直接管理并向其汇报，他们的合同和编制则采用当地的政策。为了提升管理效率、提高这部分人员的归属感，HRS采取了“大客户管理”的模式——在HRS员工数量达到4人及以上的地方，选出其中一名作为现场人员的协调员，HRS总部则相应选出一名员工作为“大客户经理”，负责对接地方协调员并处理、满足现场人员除绩效辅导、目标达成以外的所有行政类的管理需求。“他们（‘大客户经理’）就像是销售经理，要与驻地销售沟通，了解他们的需求，去做行政上的协调”，这种管理模式效果显著，当现场人员有了相应需求便可直接与对应的“大客户经理”进行沟通，“否则的话，当4个人有行政支持需要的时候就要分别找各自的4个直线经理，管理效率就会相对低下。”

能力建设

① 岗位资质项目

HRS员工的整体胜任力模型包括流程执

行力、沟通能力、客户服务、解决问题能力、持续改善、项目管理、团队合作、领导力等 8 个要素，岗位资质(Qualification)是以胜任力为基础的完成岗位工作需要具备的技能。HRS 在成立之初，有三分之一的员工是从原来传统 HR 岗位转岗而来，剩余的三分之二则是从外部市场获取，从整体来看，员工能力参差不齐，因此内部亟需建立一套岗位资质考核、追踪的标准化流程。

HRS 的岗位资质项目以“设定岗位资质标准(Set Qualification Criteria) - 发现存在差距(Identify Qualification Gap) - 制定发展措施(Work Out Relevant Development Measures) - 评估发展效果(Assess Development Effectiveness)”的 PDCA (Plan-Do-Check-Act) 模式为设计思路，涉及两个层面内容，其一是新员工融入(New Associates Integration)，其二是员工岗位资质的持续关注和不断加强，而这所有的一切已在 HRS 中形成了标准化的体系和工具化的操作流程。

● 新员工融入

HRS 新员工需要经历 6 个月的试用期，在这段时间内，他们会加入博世精心设计的“新员工融入”项目，适应组织文化并对岗位工作快速“上手”。

每个新员工入职前，博世会根据入职岗位为其相应匹配一名 Buddy。此人由具备一定工作经验的 HRS 员工担任，需要满足过去 1-2 年绩效优秀、有一定沟通技巧、认同博世文化且愿意承担额外责任等要求。选出的每位 Buddy 都会接受专业培训，掌握一定辅导技巧。在试用期期间，Buddy 的影响和作用会体现在新员工生活和工作的很多方面，包括入职准备协助、组织介绍、环境熟悉、岗位各项基本技能的培训和指导等。

每个岗位需要不同的技能组合，相应的新员工都会经历一场定制化的学习旅程。每位新员工在入职之初便会拿到一份基于岗位职能的“学习包”，里面包含一份详细的岗位职能介绍、KPI 目标与考核方式以及细化

到各项能力的学习计划表。其中学习计划表对每项能力做出了细致的解释和任务分解，并规定了培训周期、培训方式、掌握时间以及对应的培训负责人(一般为直线经理或 Buddy)。员工每掌握一项能力需要相应负责人签字确认。

待员工转正之时，HRS 会进行“双向”考核：一方面是学习计划的完成情况，考核员工是否掌握岗位从业技能；另一方面，新员工根据其 buddy 的辅导效果填写问卷，考核 buddy 是否“尽其责”。

● 岗位资质的持续跟进

博世利用“岗位资质矩阵工具(Qualification Matrix Tool)”，持续跟进每位 HRS 员工的工作表现和发展情况。此工具主要有“岗位资质平台(Qualification Platform)”和“发展措施(Development Measures)”两部分组成。前者是对员工工作目标实施、各项关键能力掌握情况的监控平台，区分了各项能力的优先级，并通过红、黄、绿灯的形式直观地展现员工对各项技能的胜任程度；后者展现的是根据员工的技能水平采取的相应发展措施以及当前实施进度。(图 4)

② 客户服务技能提升项目

大家口中的“三驾马车”不仅只是 HR 组织架构的变革，对于涉及其中的 HR 特别是共享服务中心，更需要对原来的工作方式、服务理念进行调整和更新。客户服务技能提升项目正是 HRS 帮助员工完成这次转变的“助推力”。项目经由外部咨询公司设计，于 2015 年 9 月份启动，共分成三个阶段进行。

● 第一阶段：能力培养

通过培训让员工了解“卓越服务 Stellar Service”。

管理团队：“卓越服务下的领导力和教练辅导”培训，3 天；

所有员工：“创造卓越服务”培训，2 天；

● 第二阶段：计划和实施

管理团队参加为期一天的关于制定有效管理计划的工作坊，接受关于教练辅导技能的培训，并与员工代表一起参与“服务操作手册”的制定，在此之后实施管理计划和教练辅导计划。

● 第三阶段：审核与评估

内部推广“服务操作手册”，逐层监督、审核，引导行为改变。

图 4 “岗位资质矩阵工具”部分示例

“ HRS 在成立之初，有三分之一的员工是从原来传统 HR 岗位转岗而来，剩余的三分之二则是从外部市场获取，从整体来看，员工能力参差不齐，因此内部亟需建立一套岗位资质考核、追踪的标准化流程。”

员工保留

HRS 从 2014 年便着手设计、推进员工保留的诸多措施，而保留的核心在于了解员工诉求、对症下药。为此，HRS 首先在员工中开展调研，让大家选出对留任决定影响最大的 10 个因素，并对此 10 个因素在当前组织的完成情况进行满意度打分，找出了员工最关心同时也是组织最急需解决的 3 个员工保留上的问题，分别为薪酬福利、职业晋升机会以及取得成就、展现自我的机会。据此，博世推出了以职业发展谈话 (Career Development Discussion)、管理对话 (Management Dialogue)、激励组合 (Retention Package)、职位评估 (Job Evaluation) 为主的员工保留“套餐”。

① 职业发展谈话

Career Development Discussion

这是博世在人才发展上常用的工具。在 HRS 中，此工具主要面向高潜人才和在岗一定时间、岗位技能娴熟的员工。“谈话”可由员工本人、HR 或管理层中的任何一方发起，参与人员有员工本人、HR 代表、员工直线经理以及直线经理的经理，共四位。在谈话过程中，参与人员对员工的强项和待发展项进行分析，然后结合员工个人兴趣、业务和组织需求，共同讨论 3-5 年中长期发展计划、制定行动计划。此计划付诸实施后每两年会进行一次再评估。

② 管理对话

Management Dialogue

首先，员工以匿名的方式对经理的领导情况进行打分并写下想问的问题，与此同时经理进行自评。然后，主持人 (Facilitator) 根据员工评价与经理自评之间差距最大的方面以及员工提出的问题，引导经理对自身领导力进行反思。“管理对话”实际上为员工提供了上下级间无障碍、无压力表达交流的机会，在一定程度上也是博世对领导力的一种监督和获得反馈的方式。

③ 激励组合

“HRS 从每个部门中选举员工组成 ‘Happiness Committee 幸福委员会’，其每年获得一定预算，组织包括生日会、节日活动、年会、团队建设活动等众多员工关怀活动，也会为因处于变革期而承受较大心理压力的员工安排心理辅导，传授压力管理技巧，帮助其平衡工作与生活。”

Retention Package

员工激励保留分现金和非现金两种方式。现金手段主要有依据年度绩效进行的差异化年度薪资调整以及经过一系列严格评选标准和审核流程颁发的额外贡献奖、项目奖等。非现金手段包括各部门成立的学习型小组、对在业绩或持续改进上表现突出的员工进行及时奖励和公示、按照发展需求提供职业发展谈话等发展机会……

④ 职位评估

Job Evaluation

利用市面上较为权威的职位评估体系对 HRS 内各个职位进行科学评估和定位。

项目实施仅一年便在员工当中获得了积极反响，原先员工满意度偏低的几个要素均有一定程度的改善。

的基础。HRS 内部的沟通渠道覆盖线上、线下，形成了一张四通八达的沟通网络。从形式来看，内部沟通主要有四类互动方式。

① 线上实时交流：包括线上文件共享、社交媒体 (微信)、博世内部互动平台 Connect；

② 办公环境建设：包括照片墙、新员工风采展示区、节假日装饰等；

③ 定期会议：包括周期性的团队例会、月度的部门会议、每年 1-2 次的跨层级会议等；

④ 员工关怀活动：HRS 从每个部门中选举员工组成 “Happiness Committee 幸福委员会”，其每年获得一定预算，组织包括生日会、节日活动、年会、团队建设活动等众多员工关怀活动，也会为因处于变革期而承受较大心理压力的员工安排心理辅导，传授压力管理技巧，帮助其平衡工作与生活。

组织效能提升

内部沟通机制

流畅的内部沟通几乎是内部管理有效性

领导力提升项目 (组织文化)

客户为导向 (Customer-oriented) 是 HRS 的发展目标，博世希望此理念能够深深植入组织文化中，成为组织在前进中源源不断的动力。而组织文化建设的关键很

图 5 领导力提升项目



蒂森克虏伯电梯（中国） 共享服务中心运营管理实践

蒂森克虏伯电梯是世界领先的电梯公司之一，于 1995 年进入中国，随着业务和生产能力的快速增长，目前全国有约 10,000 名员工，4 个生产基地。面对快速发展的业务、数量庞大的员工，蒂森克虏伯电梯（中国）（以下简称蒂森）有自己的应对策略——即成立人力资源共享服务中心（HRSSC）。该服务中心自 2010 年成立，至今已经取得超出预期的成果。无论各项服务的开展，还是对内部员工的管理，蒂森人力资源共享服务中心正有条不紊地进行着它的改变与创新。

编辑整理 / Cindy Zhu 本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳管理实践奖

HRSSC 成立背景

◆ 业务发展需求——由分散向集中的转变

蒂森的业务覆盖中国诸多城市，众多分散的业务单元导致了内部管理职能和流程的分散。随着业务的不断扩张和发展，此种“分公司多、总部小”模式在 2010 年越来越显示出其弊端。“有很多资源没有办法整合，分散型的管理无法满足公司在中国快速增长的需求。”作为公司业务发展忠实的业务伙伴，人力资源部须做出相应的集中化管理的战略调整。

从 HR 内部的角度来说，过去分散型的管理模式导致蒂森在中国各地区的人力资源体系缺乏一致性，所以会涉及到公平性、薪酬、全国人员调配等方面的问题。正如蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官陈敏先生

正如蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官陈敏先生描述：“HRSSC 最初建立不是基于一块空地，而是一片沼泽，我们首先要做的是把沼泽清理干净，才能在这块空地上搭建房子。”

描述：“HRSSC 最初建立不是基于一块空地，而是一片沼泽，我们首先要做的是把沼泽清理干净，才能在这块空地上搭建房子。”业务的发展对 HR 提出了工作流程标准化、公平性、高透明度和准确度的要求。在此背景下，人力资源共享服务中心（HRSSC）应运而生。

◆ 员工管理需求——多样化的员工结构

管理一家公司的难易程度向来与其人员构成和规模息息相关。对于一个研发中心来说，人员结构单一且知识层次较高，信息的接收和

传递准确且及时，人员管理就相对简单。但是蒂森显然不属于这样的企业。从制造到运营和研发、从总部到分公司，从研发、办公室人员到一线的技术工人，其组织架构层级和人员构成非常复杂。“多样化的员工结构让公司在制定政策时需考虑每个层次的员工的特点，只简单地群发短信或邮件已经不能满足公司管理员工的需求。”如何让公司的政策真正渗透到各类人群，是蒂森在建立 HRSSC 之初考虑的问题之一，正是基于此，才有了后来的对于服务、沟通方式、系统的诸多探索和创新。

◆ 管理技能提升需求——提高 HR 工作效率

在建立 HRSSC 之前，蒂森的 HR 将大部分时间花在事务性工作上，缺乏对业务的理解和支持，内部人力资源的管理水平也参差不齐。为了提高 HR 的工作效率，HRSSC 制定了标准化的服务流程，在付薪、招聘和人力资源系统方面，集中提供全国性服务。这样一来，“我们的 HR 能够专注于跟人力资源相关的、跟人相关的工作，真正地将精力放在与业务息息相关的事情上。”这无疑对蒂森 HR 团队提升人力资源管理技能大有裨益，并能使 HR 成为重要的业务推动力量。

◆ 高层的认可与支持

蒂森的人力资源战略与整个公司的业务战略是高度结合的，所以 HRSSC 在建立之初就得到公司高层的认可与大力支持。公司给予的丰富资源是 HRSSC 建立及发展坚实的基础，高层的支持是 HRSSC 的各种政策和流程工具得以统一执行的前提保证。

综合公司业务发展、员工管理以及 HR 业务技能提升等多方面需求，在高层的支持与鼓励下，蒂森走上了披荆斩棘的 HRSSC 探索与提升之路。

▶ HRSSC 运营与管理现状

服务现状

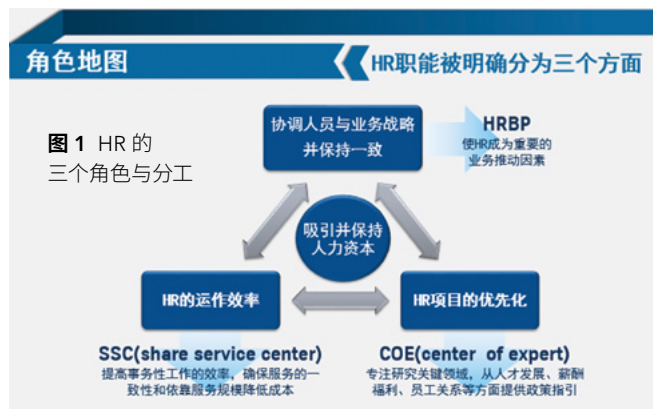
HR 的角色职能被明确划分为三个方面：HRBP、COE、HRSSC。其中 HRSSC 的最大目的是提高事务性工作的效率，确保服务的一致性并依靠服务规模降低成本。

目前，蒂森 HRSSC 共有 19 名员工，服务近一万名在华员工，平均服务比例达 1:492。HRSSC 的服务范围包括提供全国范围的招聘支持、薪资计算及支付支持、人力资源事务性工作支持以及提供稳定、可靠的 HRIS 系统支持，具体内容涉及员工在公司的整个职业生命周期。

系统现状

蒂森 HRSSC 在发展的过程中综合运用多种管理系统，以提供标准化的人力资源服务，提高工作效率。这些系统包括：

- **HRIS 系统**：人力资源的核心系统。主要用于组织结构管理、员工主数据管理、考勤、薪资福利核算、招聘、人才管理、入职管理、员工和经理自助服务；
- **员工档案管理系统**：基于 HRIS 数据库，用于管理员工档案。HRSSC 根据员工的岗位或者员工的属性来定义员工应该在系统里存放的档案。通过这个系统，“HR 可以方便地查询档案的上传、保存情况，完善的档案系统能够促使业务更流畅地运转。”
- **员工自助服务系统**：同样基于 HRIS 数据库。这个自助服务系统分为网页版和移动端 APP 版，移动端 APP 基本上涵盖了网页版自助服务系统的大部分功能，员工可以在其中查看公司的规章制度、政策及公告等，还可以在上面请假、进行文件审批、在线学习等；
- **考勤管理系统**：通过与 HRIS 系统 Payroll 模块的无缝对接，实现员工自主管理考勤。如果员工没有打卡，可自行查询并依据实际情况补卡或进行其他处理，简化薪资核算流程。“这个考勤系统的目的在于，简化以前繁琐低效的考勤模式，实现员工能与其直接主管确认考勤。”
- **ATS 系统**：通过使用这个系统，蒂森 HRSSC 得以实现招聘渠道的整合、优化用人经理和候选人的过程体验、更好利用人才库、追踪社交媒体平台效果、提供自动化流程等功能。



核心能力素质	知识	一般能力素质
创新能力、求真务实	管理知识, 业务知识	沟通能力、计划能力、原则性、 信息搜集能力、服务意识、知 人善任能力
敬业尽责、学习能力		

表 1 HR 的三个角色与分工

人员管理

◆ 员工能力提升

为了能够更有针对性地提高员工的能力素质, 蒂森 HRSSC 制定了一套胜任力模型。这个模型包括三个方面:

- **核心能力素质:** 包括创新能力、求真务实、敬业尽责、学习能力;
- **知识:** 包括管理知识, 业务知识;
- **一般能力素质:** 包括沟通能力、计划能力、原则性、信息搜集能力、服务意识和知人善任能力。

蒂森 HRSSC 通过专业课程培训、E-learning、研讨会、在岗实践、项目制、学历进修、技能鉴定、行业之间相互交流学习等方式培养和提升员工相应的能力素质。

◆ 职业发展

在 HRSSC 中, 员工的职业发展渠道具有多样性, 既可以在内部向上晋升 (专员、主管、经理、高级经理、总监等), 也可以调动到 HRBP 或 COE 团队去发展; 同时 HRSSC 也会配有相关的人员发展项目来帮助员工在项目实践中提升自己的职业技能, 为自己未来的职业发展做准备。此外, 为了拓宽员工的视野, HRSSC 鼓励员工进行岗位流转。多个岗位的经历不仅能够拓宽员工的视野, 还能让员工接触多方面的专业知识和技能, “让员工既有专攻又有其他的发展。”

▶ HRSSC 创新与转变

建立外部人才库

◆ 项目背景

面对公司业务的迅速发展和人员的快速增长, 公司内部人员的培养速度已经无法适用当前业务增长对中高层管理者的需求。为了满足公司当前的管理人员需求缺口, 根据不同业务模块的需求情况和各区域业务增长的状况, 蒂森 HRSSC 认为, 建立与之对应的外部人才库是当前较为可行的方案。

◆ 项目实施

蒂森 HRSSC 对中国区各区的业务增长情况、经理级人员空缺情况、流失率等数据进行综合分析, 确定各地需求情况, 选择目标公司, 然后进行相应的目标人员搜索、联系、建库, 先使用局部区域试点, 然后再推广全国范围实施。

蒂森 HRSSC 主要通过以下两个手段建

立人才库: ① 在日常的面试过程中, 进行相应的候选人才收集, 同时在面试的过程中有意识地了解面试对象现在的公司的情况, 并在面试之后, 跟招聘进来的新员工进行沟通, 了解相应的人员; ② 以公司的名义通过手机直接跟候选人沟通, 了解候选人位置、岗位、未来的工作意向以及跳槽的可能性, 并且把这些数据统一放在数据库, 每三个月更新一次, 确保人才库是最新的状态。“通过这种聚沙成塔的方式, 蒂森 HRSSC 逐步建立起自己的人才库。”

◆ 项目成果

该项目从 2013 年开始运行, 最初储备人才数量为 1785 人; 截至 2015 年 9 月 30 日, 人才库中的人才数量达到了 7145 人, 涵盖了电梯安装、售后服务、质量、销售、市场等各方面的人才。

蒂森 HRSSC 将继续完善这个人才库, 未来会将此细分为高端人才库和普通人才库。两者的适用对象有所偏重: 高端人才库主要面向分公司总经理级以上员工, 普通人才库针对普通的专业技术人员和项目管理人员。这个人才库未来也会开放给全国的 HR 使用。

2013 年至 2014 年项目统计结果显示, 在整体的经理级以上的人员中, 44% 的人员来源于该人才库, 猎头的利用率也从最开始的 33% 下降到 20% 以下。

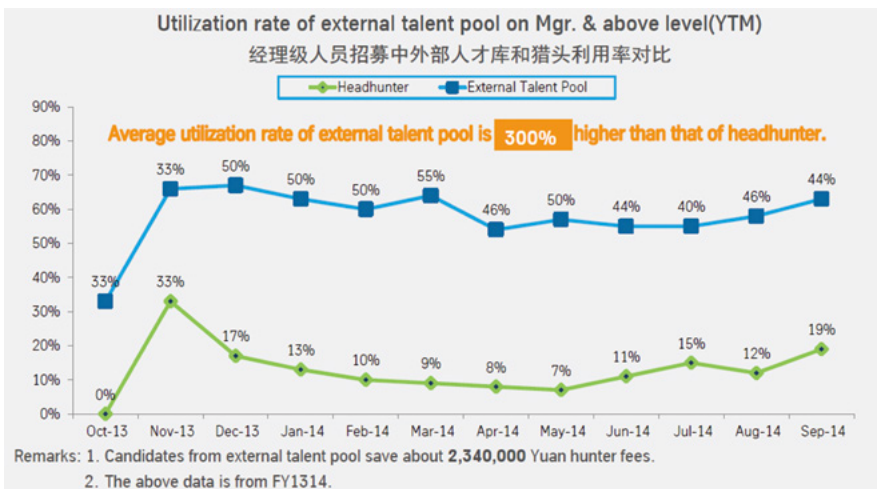


图 3 经理级人员招募中外外部人才库和猎头利用率对比

搭建人才测评系统

◆ 项目背景

由于公司分布较广，各地在招聘时的评选标准缺乏统一性，用人部门经理在面试时参杂个人喜好的情况也时有发生。为了规范招聘评估标准、减少人为因素干扰、向业务提供客观的评估报告、建立面试评估结果与员工未来绩效表现之间的逻辑关系，并在此基础上建立起岗位胜任力模型，蒂森 HRSSC 着手搭建了人才测评体系，构建标准化招聘流程。

◆ 目标与构想

蒂森 HRSSC 使用人才测评系统基于两点构想。

- 建立企业内部最高样本库，提高人岗匹配度以及其与未来绩效表现的相关性。“市场上会有一些公司提供类似的人才测评软件，但存在有一个问题，即如何将员工的测评结果和他未来的绩效表现相互之间有序地联系起来。”通用的测评软件可能适合所有企业，但并不一定适用于蒂森，因此必须要对样本库的样本进行调整。“每个岗位都有其胜任力模型、能力特点、测评的不同方向，需要确认的是每个方向和员工个人绩效表现之间相关性系数。”蒂森 HRSSC 计划在未来的两到三年内，通过数据积累和相关性分析不断调整，最终使测评的信效度达到一定层级，使员工的岗位匹配度和未来的绩效表现之间具备较高的相关性。

- 通过人才测评促进企业内部管理层的变革。从蒂森全国的测评数据看，公司需要考虑一个问题，即管理者给员工的考评是否合理。蒂森计划在测评系统建立起来之后，通过参照全国同类型岗位的测评结果，反思管理层的管理是否存在问题。“举例来说，如果一个员工由于绩效原因离职了，但他的测评结果很好，而且跟他有同样能力素质的人在其他公司的表现也很好，这种情况下就要反思管理层是否出了问题。”因此蒂森 HRSSC 建立测评体系的目的并不仅仅在于为了证明

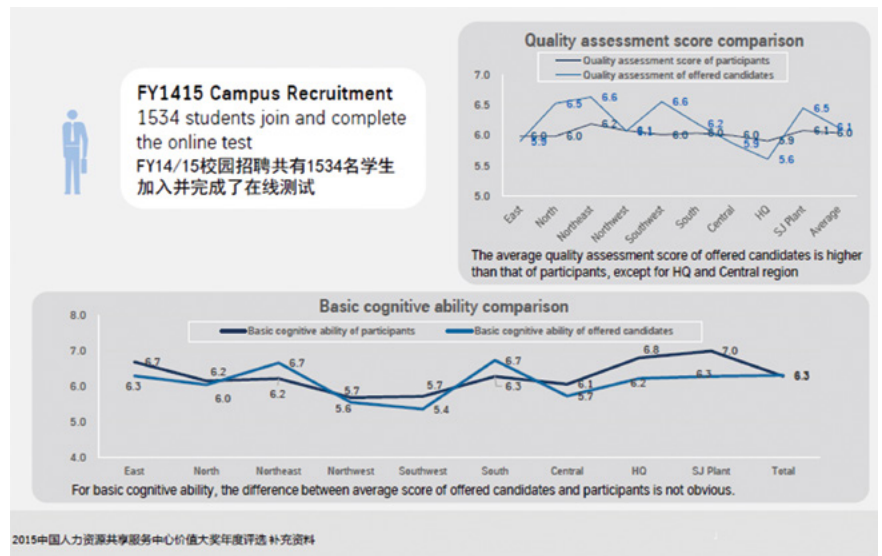


图4 应用于校招的人才测评系统

蒂森 HRSSC 的人才测评体系从 2014 年开始使用。在 14、15 年的校招中，1534 名学生参与了这个项目并完成了人才测评。在下一阶段，HRSSC 将对内部的财务、HR 以及公司的 400 位在年度绩效表现为优秀的人员进行测评，通过这两类人员测评建立内部对标样本库，以提高筛选速度、准确率并帮助及时发现潜在的高绩效人员。

未来员工的绩效，也有促进企业内部管理层变革的考虑。

◆ 项目方案设计

蒂森 HRSSC 考虑到公司岗位众多，而测评软件需要根据不同类型的岗位具有不同的侧重点和区分度；因此，在测评软件的选择上更注意测评的全面性和针对性。同时，HRSSC 要建立测评结果与员工未来绩效表现之间的逻辑关系，需要进行长时间的跟踪调整才能达到最佳效度。最后，HRSSC 需要建立企业自己的样本库，使得测评结果的对标更加准确、信度更高。

◆ 项目阶段效果

蒂森 HRSSC 的人才测评体系从 2014 年

开始使用。在 14、15 年的校招中，1534 名学生参与了这个项目并完成了人才测评。在下一阶段，HRSSC 将对内部的财务、HR 以及公司的 400 位在年度绩效表现为优秀的人员进行测评，通过这两类人员测评建立内部对标样本库，以提高筛选速度、准确率并帮助及时发现潜在的高绩效人员。

招聘创新

蒂森 HRSSC 将市场营销中的品牌策略引入到雇主品牌建设中，制定品牌和人才吸引策略，将原有的渠道和流程逐渐转换成为品牌和技术驱动的方式来实现招聘目标。

相较于一些快消品牌公司，蒂森在学校

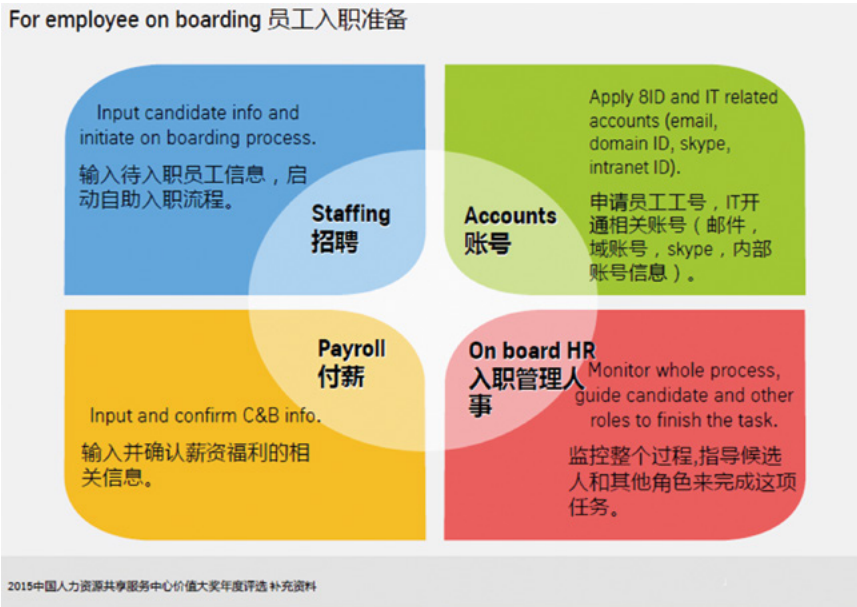


图5 员工入职准备

通过自助入职管理系统，HRSSC 提供给员工一站式的服务。员工在入职之前，即可通过欢迎视频、文字介绍等多种形式了解公司的规章制度、文化、未来的团队、所在部门的职责、自己岗位的职责等，通过多种形式让新员工对企业有初步了解，提升员工的参与感和归属感。

和学生中的认知度较低。为了应对这一情况，蒂森 HRSSC 在沟通方式上做了极大的改进：在线下，蒂森通过校园宣讲、校园大赛等活动提高企业在学生群体中的知名度；在线上，除了传统的专业类网站，蒂森还广泛应用了微信 / 微博、商务社交网站、赶集网、58 同城、移动应用等多种渠道定位目标候选人、满足不同层次求职者的需求，提升信息传播的准确度和广泛性。例如，为了顺应互联网的发展，蒂森对 2016 年校园招聘的传播方案设计上做了相应的改变。如何让年轻人更方便地投递简历，是这次校园招聘的关注点。因此在这次校招中，企业引进了手机端移动简历投递，应届毕业生只需要扫描二维码便可直接进入蒂森的网申页面、开始网申环节。除此之外，蒂森在传播渠道上与其他新媒体或社交媒体进行了结合，实现了校招的全渠道覆盖，例如公司官网对接了某知名招聘网站，实现同步发布招聘信息。

自助入职管理系统开发

蒂森 HRSSC 设计并应用自助入职管理系统出于两方面的原因：首先，从员工的角度看，新员工进入公司，面对的是新的上司和新的工作环境，对于公司的文化、氛围处在茫然无知的状态。因此，如何帮助新员工快速了解公司、找准自己在公司的定位和角色，是 HRSSC 需要考虑的第一个问题；其次，从 HR 的工作效率看，蒂森 HRSSC 分支机构众多，每年新入职的员工分布在全国各地，超 2500 人次。在使用自助入职系统之前，每位新员工的入职手续繁琐且费时，办理时间基本超过 3 小时。这便是 HRSSC 一直在考虑的问题——如何支持当地的 HRBP 的工作，并提高他们在处理员工入职事务上的效率。

通过自助入职管理系统，HRSSC 提供给员工一站式的服务。员工在入职之前，即可通过欢迎视频、文字介绍等多种形式了解公司的规章制度、文化、未来的团队、所在

部门的职责、自己岗位的职责等，通过多种形式让新员工对企业有初步了解，提升员工的参与感和归属感。HRSSC 希望通过提供更便捷的系统，降低新员工入职花费的时间，提高其满意度的同时提升 HR 的工作效率。

整个自助入职系统的流程高效且及时，当系统触发员工 offer 签回的动作，入职流程即被启动。系统会分别给员工、员工上级主管、公司行政、IT、HR (HRBP 以及 HRSSC) 发送邮件，开始跟踪员工入职。员工入职后，在特定时间内，HRSSC 将主动与其电话沟通，每位员工至少沟通两次。在这个时间段，HRSSC 的员工各司其职：负责招聘的 HR 会录入员工入职信息；负责 IT 的 HR 会把所有与员工相关的账号开通；负责薪酬的 HR 核对确认信息；负责入职管理的 HR 则在 HRSSC 的角度监控整个流程。

蒂森 HRSSC 的员工自助入职系统为员工和当地的 HR 带来了一定的价值。一方面提高了 HR 的工作效率，另一方面提高了员工对公司的认同感，提升了蒂森的雇主形象。

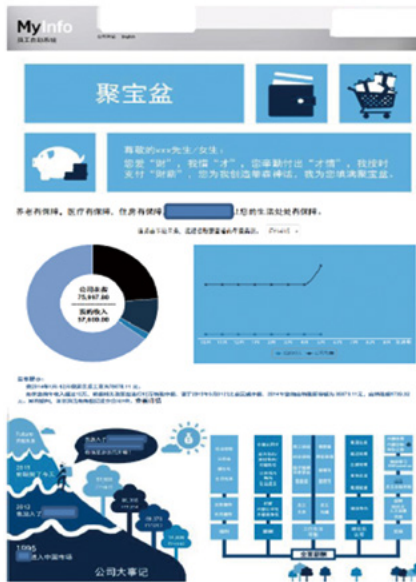


图6 图形化的工资条

薪酬福利员工沟通

薪酬福利是现代企业人力资源管理中最重要的激励因素。薪酬福利沟通是企业薪酬福利管理中不可或缺的组成部分，也是企业激励机制中极为重要的一项内容。很多情况下，员工的薪酬与其期望有一定差距。然而薪酬只是企业在员工身上投入的资源的一部分，对于HR而言，全面薪酬应当是一个被员工认知并了解的概念。HR应让员工了解公司的薪酬政策，例如除基本工资之外的关爱基金、补贴、商业保险等项目。在做薪酬福利沟通时，蒂森HRSSC通过两种方式普及全面薪酬概念：

- 通过拍摄视频，如《杰克的一天》、《我是薪酬福利专家》等动漫、动画结合员工日常生活场景的短视频，向员工普及全面薪酬概念及考核体系；
- 通过更为直观的方式，即图形化工资条，让员工直接了解自己的薪资构成。员工可以通过电脑端、手机端实时查看自己的工资信息，员工的公积金、福利、补助等各类信息都会以图形化的方式呈现。“工资条不仅展示了员工收入，更重要的是标明了公司成本，

着重传递了一个信息：即公司花在员工身上的费用远超员工的实际收入。蒂森HRSSC图形化的工资条实现了员工薪酬的可视化、可比较性，也更具激励性。”

问题与挑战

任何变革都会遇到阻力，这不只是因为变革将一部分人赶出了他们的“舒适区”而遭遇他们的抵抗，更是因为变革是对于原有的不合理结构和理念进行了调整，这都需要很大的勇气和坚定的信心。挑战不只来源于变革对象，也对变革者自身提出极大的要求。蒂森在HRSSC的筹备、建立、发展的漫长过程中也遇到了相应的问题与挑战。

首先，在集中化过程中，部分员工出现心理上的不适应。其实这不仅是人力资源的挑战，这也是整个公司遇到的挑战。“比如，以前当地的HR可以做决定的，但现在做决定的权力被收回总部，对于他们来说权力的丢失造成的心理落差很难在短期内通过其他方式弥补。这个时候，HRSSC需要做非常多的沟通。”蒂森HRSSC的诸多措施是基于业务的基本需求而产生的，每一项政策的出台都会通过邮件、面谈等方式广泛听取分公司总经理、区域总经理包括最基层的员工以及工会的意见。

为了制定尽可能合理的政策，也让一些创新性的想法尽快落地生根，HRSSC一方面跟员工做充分的沟通，另一方面不断开发新的系统。蒂森HRSSC快速开发系统的目的在于让高层或者受到政策影响的员工感受到变革带来的便利，得到他们的支持。电脑系统、手机APP的应用与推广让员工请假、查看工资、查看公司最新信息变得更为便捷，

如此一来，员工也更支持HRSSC的工作。

其次，对于HRBP本身来说，这种角色及职能的转变也是一种挑战。传统的HRBP把60%-70%的时间花在考勤、计算薪资等行政性的工作上，但是在建立HRSSC之后，“HRBP基本的事务性的工作被拿走了。”因此对于HRBP来说，挑战在于在掌握新技能前不能准确地给自己的角色进行定位，同时他可能会因为变革过程中方向感缺失而质疑COE制定的政策。针对这一情况，HRSSC通过宣讲、教育以及为HRBP设置考试推广新的工作理念，以期在公司“遇到困难的时候，HR能够快速跑到前面去，带领公司往前走。”

在踉踉摸索中，蒂森HRSSC积累了丰富的经验，这些经验成为他们追求更高标准的资本。在谈及未来的发展时，蒂森首席人力资源官陈敏先生充满期待。

未来发展

对于蒂森首席人力资源官陈敏先生来说，HRSSC团队最高的标准是“最终出来的产品可以卖掉。”目前市面上没有一个软件可以完全适应一个公司。“但这是一个方向，这是最高目标，接下来我们要追求的就是用户体验。”为了极致的用户体验，陈敏先生的标准是：“对于一个系统，只需点击三下就能找到你想要的东西，否则就还有很多改进的空间。比如说领导要看任何一个下属信息，他应该点三下之后就应该能看得到，因为人的时间都是有限的。”把HRSSC服务市场化作为最终理想，更多的是一种激励。陈敏先生认为：“只满足于本公司的需求是不够的，更为极致的追求是像乔布斯一样，激发出客户的需求。”**HR**

为了制定尽可能合理的政策，也让一些创新性的想法尽快落地生根，HRSSC一方面跟员工做充分的沟通，另一方面不断开发新的系统。

稳中求变，变中求优

施耐德电气（中国）人力资源共享服务中心实践

对于一家公司来说，变革是一种充满不确定性的、高成本的成长方式。变革者必须有掌控方向的力量以及化繁为简的智慧才能保证每一项措施层层落地实施。在施耐德电气（中国）人力资源共享服务中心（SE HRS）的升级优化过程中，这种变革似乎多了一份稳妥，可以说，这份稳妥得益于该共享服务中心对于整体局面的准确判断以及对于锱铢细节的雕琢。施耐德电气（中国）人力资源共享服务中心的初衷是将繁杂的 HR 工作集中处理，在提高 HR 工作效率的同时也为业务部门创造更多的价值，从这个初衷出发，共享服务中心在整个变革过程中，综合运用创新管理模式、数字化系统应用等方式一步一步地将 HRS 运营推至成熟状态。

编辑整理 / Cindy Zhu

本案例荣获 2015 年“人力资源共享服务中心价值大奖”最佳管理实践奖



SE HRS 管理现状

施耐德电气（中国）全球人力资源共享服务中心（SE HRS）按地域可分为北美、欧洲中东非洲南美、印度、亚太四大区域。

其中亚太地区人力资源共享服务中心从地域上可分为东亚（包括东南亚国家和日本）、太平洋（包括澳大利亚和新西兰）、香港地区（澳门）以及中国大陆；从职能上来看，全球 HRS 还下设了招聘（包括雇主品牌、高管招聘）以及外籍服务中心。

SE HRS 成立于 2009 年 10 月，目前共有员工 81 人，服务比例为 1:194。与变革之前的服务比例相比，HRS 运营效率已有较大提升，而这离不开数字系统的应用与人员组



图 1 SE HRS 全球分布图

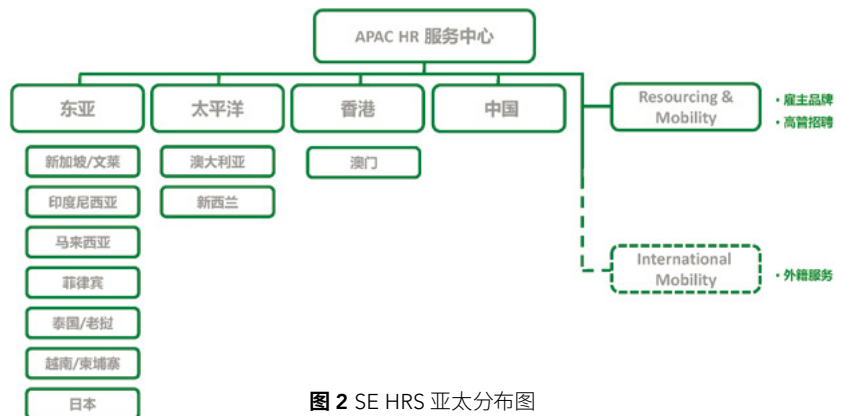


图 2 SE HRS 亚太分布图

人力资源共享服务中心的组织架构和人员架构



图 3 SE HRS 组织架构

组织架构的优化。

组织架构及主要服务内容

① 组织架构

施耐德人力资源分为 3 大角色，即 HR 业务伙伴、HR 战略专家、HR 共享服务中心，三大角色明确分工，相互协作。施耐德(中国)人力资源共享服务中心由运营与招聘两大团队组成，其中运营团队有 53 人，负责薪酬发放、福利及员工服务、信息系统管理、培训支持、项目和质量管理；招聘团队有 27 人，负责雇主品牌和招聘项目、日常招聘、高管招聘、人才寻访。

② 主要服务内容

SE HRS 的主要服务内容可从招聘与运营两方面概括。

招聘内容包括：

- 1 整体活动：制定招聘政策、计划，管理招聘渠道，开展招聘项目，潜在人才追踪及人才市场调研；
- 2 日常招聘及高端招聘：包括分析招聘需求、公布职位空缺、面试、背景调查、内部推荐、人才数据库管理等；
- 3 雇主品牌建设：包括开展校园宣讲、实习生招聘、毕业生招聘、新员工发展计划等。

运营内容包括：整体活动、工资、福利、人事手续、外籍服务、培训服务、信息系统、咨询中心，其中整体活动主要指制定并优化流程、确保人事服务正常运作、开展公司项目、维护员工数据库等。

系统应用

目前，SE HRS 使用 1 个主系统和 16 个应用系统来全面支持 14,000 多名不同类型的员工的管理和服务，以及满足中心的日常运营、流程和报表需求。此系统涉及员工在整个职业周期。从管理的角度来看，全面的系统和数据也为管理者决策和员工发展提供可靠的基础。以下 4 个系统 / 数据库：

① 施耐德全球人力资源管理主系统——TalentLink 系统。该系统主要功能为维护全球员工的主数据，包括组织信息、个人信息、绩效信息等，此外，也为其他各个系统（包括培训系统、招聘系统、员工咨询系统等）和应用提供后台数据，并支持年度绩效评估、薪酬调整、人力资源报表和信息查询等功能；

② 中国薪酬管理系统——SAP 系统。其主要功能为维护、核算员工工资、奖金、津贴、社保公积金等薪酬相关信息，支持电子工资单应用系统，并与财务系统联动，记录成本、费用分摊等信息，提供报销、审计、成本分析、财务报告等功能；

③ 亚太工厂考勤系统——E-Attendance 系

统。该系统主要应用于集团内生产型工厂员工（需打卡）的考勤、加班记录、休假管理等；

④ 中国人力资源数据库——EMDB。该数据库是 SE HRS 根据中国业务的复杂性和实际需求开发的系统。其主要功能为记录非工厂型员工的人员信息，支持各种人力资源电子化流程的应用（包括新员工入职、新员工融入管理、员工试用期管理、合同续签、休假加班申请、车补及其他福利申请、员工离职系统、员工乐享计划等），并能通过电子化系统自动输出，为其他各个业务部门的系统提供准确及时的员工信息，为销售部门、财务部门、采购部门、业务部门每日同步更新员工信息和员工变动情况。

以上 4 个主系统 / 数据库，以自动数据传输功能互相连接，以 TALENTLINK 系统为主，带动和同步其他系统的数据，保证数据的准确、及时和一致性。

内部员工的培养与管理

① 培养员工胜任力

SE HRS 若想完整发挥业务支持的作用，需要 HRS 团队成员在多个领域成为业务专家并积极发挥其所长为公司创造价值。根据 HRS 下设不同团队，团队成员需具有多样化的能力：软件系统研发、数据分析、人事法规、税法规则、工资计算、社保福利、人才招聘、项目管理、高效沟通、人事业务整合、供应商管理、人才发展、团队建设、领导力等。因此，SE HRS 根据内部员工的不同属性和特点制定了系列的培训发展计划，例如 SILK 培训项目。SILK——S (STRENGTHEN) 加强人才渠道，I (INVESTMENT) 投资培养，L (LEARNING) 学习文化，K (KEY) 关键人才——分别针对全员、新员工、高潜人才及经理在学习、绩效与机会、领导力与合作、幸福感等方面进行培训与加强。

总的来说，SE HRS 为员工提供的学习发展资源包括：

- 1 从入职开始，为团队员工准备了相应的入职培训、必修课培训、经理指导等，

帮助员工快速融入团队，掌握必要信息，以便发挥其所长；

- 2 创建强大的培训平台，包括现场课程、在线课程等不同类型的全面的培训内容。几千门在线课程供员工随时选择，打破了专业的限制，员工可以跨专业学习自己有兴趣的课程；
- 3 在日常工作中，定期开展各种分享讲座和分享活动，帮助团队员工互相学习，共同进步；
- 4 通过各种持续改进项目，让团队员工轮流担任在项目中的不同角色，提高员工组织能力、沟通技巧，帮助其获得多样化的软技能；
- 5 经理根据员工的角色和责任为其制定相应的能力素质模型，根据标准化可衡量的操作指标，帮助员工发挥长处、改善不足，成为全面的人力资源专家；
- 6 轮岗项目和导师项目等帮助全面发挥员工的能力，同时获得更多展示和开发个人能力的机会。

① 内部员工职业发展渠道

SE HRS 的员工可以通过多种渠道获得职业发展，并且通过多种方式提升个人能力。在过去 5 年中，HRS 中有近一半的员工通过不同的渠道获得了职业发展和提升。职业发展渠道主要有以下四种：

- 1 晋升；
- 2 专家路线；
- 3 跨团队发展，加入 HRBP 或其他团队；
- 4 跨国发展，获得海外就职机会。

除了上述四种渠道，HRS 仍在积极推动多个项目以帮助员工获得更多机会，其中包括：新员工轮岗、团队内部调动、岗位知识分享、导师项目、海外学习项目、专业能力

培训课程、成立跨团队跨国家的项目组等。



HRS 的变革过程

SE HRS 的变革经历了三个阶段：

- **第一阶段——变革。**这一阶段的主要任务在于明确 HRS 服务内容、服务范围、工作职责、KPI 等指标，搭建组织结构以及选拔人才，简化并梳理流程，建立信息系统和工具，并与领导充分沟通，确保这次变革能够最大程度地让员工受益；
- **第二个阶段——投放推广。**这一阶段的目标在于提高此次变革之举在中高层经理以及一二线员工心中的认可度，帮助他们更好地适应变革后的工作方式，然后逐步推广至所有员工；
- **第三个阶段——实行。**这一阶段的主要任务是确保变革平稳进行，通过技术手段优化流程，使之高效便捷，提高员工满意度，并在已有经验上不断进行自我优化、自我改革。

具体来看，HRS 变革主要表现在以下几个方面：

➡ 数字化工作流程

SE HRS 自 2009 年 10 月成立至今，通过三个阶段的变革，从最初的以成本为导向

到现在的数字化变革，工作流程越来越标准化、统一化。因此从大的范围来看，数字化是 HRS 变革第三阶段的核心和主旋律。

SE HRS 将员工在职生命周期中的所有审批流程、记录用数字化的方式呈现。目前，HRS 大部分业务流程已转移至系统中，下一阶段任务是尽可能多地将数字、业务流程转移至手机等移动应用端，方便员工使用。目前，HRS 的数字化主要体现在搭建线上（网页）自助服务平台。例如，为了提供给员工一站式服务，开发了公司内部一站式服务平台——TEE（员工整体体验平台）。在这个平台上，从员工入职、培训、福利直到离职等其在公司的所有人事相关流程全部电子化，如此一来，即使是中小城市的员工也能方便地在线完成所有的工作。此外，自助服务内容还包括查看公司政策、国家政策，申请变更工作地等。

除了网页版的自助服务系统，SE HRS 还开发了移动手机端的自助应用，例如，将其公司的学习系统——MANAGE LINK 移至手机端，使员工能够利用碎片化的时间更方便地学习，此外，员工也可在移动端提交休假、加班、出差等申请，这不仅给员工提供了方便，也提高了 HRS 的工作效率。

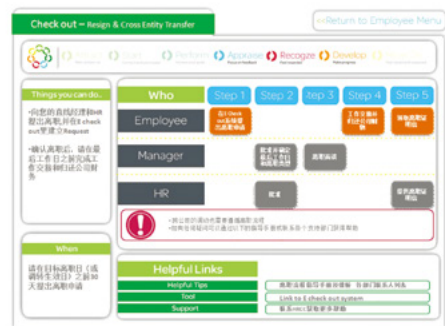
为了能够给业务部门更多的附加价值，HRS 还提出了“业务智能流程 (BI)”的理念。业务智能流程即通过 HR 掌握的数据，包括员工工作信息、个人信息等，挖掘对业务

全员体验提升

提高员工和经理 体验及自助服务动机

- 清晰的政策和流程的指导
- 标准且友好内容格式
- 一站式的有用链接和模板

图 4 SE HRS 员工整体体验平台



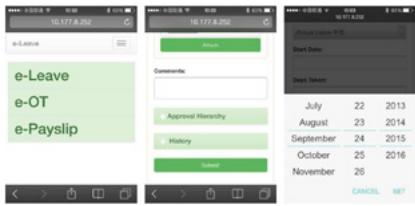


图 5 MANAGE LINK 手机应用

发展有价值的信息，从不同的角度辅助管理层决策。例如，施耐德 HR 利用业务智能流程系统可以调出所有工厂以及个人的加班信息，通过分析加班时长可间接获取某产品销售业绩的信息，然后据此向管理层提供建议，用客观的数据提高管理层决策的正确率。

完善招聘流程

① 确定岗位需求

为了完善招聘流程、提高招聘质量、提高自身招聘的专业度，SE HRS 对确定岗位需求的环节进行了优化，主要体现在以下几个方面：

- 1 了解业务需求：HRS 招聘团队中配有招聘经验丰富且熟悉业务的 HR，他们不仅了解市场，更了解业务单元对人才的需求；
- 2 与直线经理沟通：除了与直线经理讨论岗位基本职责外，HRS 会与直线经理共同针对某一岗位制定具体的胜任力模型，并依据此模型寻找合适的人才；
- 3 与业务经理沟通：定期与业务经理及区域领导讨论，让其知悉 HRS 目前的招聘状况、市场情况，以及分享一些挑战及应对措施；
- 4 定期开展招聘学习项目：在此类项目中，HRS 邀请业务领导、经理、总监分享公司策略、介绍产品，以扩大招聘人员信息来源，丰富他们的业务和产品知识，另外，与经理的直接互动也能增加招聘人员对岗位需求的理解。

② 招聘基础

为了完善招聘流程，SE HRS 首先进行

了基础建设，包括：

- 1 制定服务标准、招聘政策以及 HRS 内部员工的胜任力模型。施耐德招聘系统于 2012 年在中国和印度率先开始试用，在这个系统中，所有的职位是面向全球发布的；
- 2 管理招聘渠道。除了传统的网站、猎头，SE HRS 也在积极利用新媒体、社交平台，如微信、领英等来完善招聘渠道，同时，将新兴的手机端应用与传统的招聘网站进行了对接；
- 3 评价中心及测评工具，对于关键岗位、高管招聘及校园招聘，SE HRS 利用测评工具评估应聘者，以增加评估的客观性，同时也会对应聘者进行背景调查，通过多种方式核实应聘者的工作经验及工作表现。

③ 日常招聘

施耐德每年开放 1500—2000 个职位，且所在行业较为传统，业务跨度大，这大大增加了招聘人员的工作量。SE HRS 日常招聘的内容包括推动招聘流程进展、收集市场人才信息、建立自有人才库、为业务部门提供定制化服务、管理招聘文档等。其中，建立自有人才库是在数字化的基础上将之前公司共享文件夹里的信息移至人才管理系统。此外，SE HRS 也会利用数字化技术推送职位信息、宣传公司品牌及相关产品。

④ 高管招聘

高管招聘，顾名思义，指面向高层，如总监、副总裁级别的招聘。SEHRS 自 2012 年底着手高管招聘工作，其主要工作内容包括：标准化区域流程、建立区域高管招聘合作伙伴、引领高端重要岗位人才的搜索以及建立高端人才库。

⑤ 雇主品牌

雇主品牌建设的工作主要包括建立并带领公司雇主品牌委员会、推广公司雇主品牌价值、建立并维护国内及海外校企关系、举

办面向内部员工的雇主品牌宣传活动等，SE HRS 主要借助校招宣讲、社交平台等方式宣传、推动雇主品牌建设。

推动角色转变

对于施耐德 HRBP 来说，HRS 的变革将他们从之前从事的事务性工作中解放出来了，这可能让他们一时抓不到自己工作的重点。随着变革的推进，他们也逐渐意识到 HRBP 的角色定位应该是战略性业务伙伴，而非日常琐事的处理者。SE HRS 的变革除了使 HR 意识到其角色转变的重要性，也对施耐德业务经理产生了重要影响。此次变革之前，业务经理过于依赖 HR，并将时间和精力更多地集中在业务上，对人员的管理也仅限于业务管理，在这种情况下，HR 不得不替经理完成他本应完成的部分人员管理的工作。变革之后，业务经理需要转变工作理念，即经理不仅是业务经理，同时也是人员管理的经理，必须对自己的团队负责。



SE HRS 变革成果

共享服务中心的成立，改变了公司人力资源管理的模式。这种变革带来的优势体现在多个方面，无论是对业务的发展还是对员工的服务都有了质的提升。变革为公司长远规划奠定了更有力的人才管理基础。具体成果表现在以下几方面：

① 效率提升。通过集中优化的流程管理和电子系统的开发，SE HRS 的人均支持率在 5 年间提高了 47%，HRS 员工，包括 HRCOE 和 BP 的人均服务人数从 53 上升到了 78，这与 SE HRS 建立初衷吻合；

② 服务内容增多。在原来的发放工资、奖金、签订劳动合同等基础性工作的基础上扩大了服务内容，如加入施耐德股票计划、奖励竞争等；

③ 标准统一。实现了集团分公司和事业部之间的人事管理统一，使整个集团的管理得

到优化；

④ **资源共享。**统一的管理平台使中国业务甚至全球业务可以实现资源共享，快速达到最优配置，提高了资源利用效率；

⑤ **降低成本。**通过集中管理、流程优化、工具开发使整个集团的人力资源管理成本降低。

⑥ **提高员工满意度。**专业的共享服务为员工提供了良好的体验——更专业、更迅速、更方便。在全球共享服务中心体系中，中国区的发展最为成熟，为其他地区分享了很多成功的经验。中国区共享服务中心主要通过四种渠道来倾听客户声音和反馈，

并且根据客户满意度结果采取相应的改进措施和优化行动：

- 1 年度报告：通过年度员工满意度调查，收集整体员工对 HRS 的反馈和建议。其中包括专业度、态度、系统流程等多个方面的问题。在最新的满意度调查中，80% 以上的员工对 HRS 服务十分满意或满意；
- 2 月度报告：通过每个月对招聘经理和招聘部门的回访来收集用户的满意度，最新的满意度结果为 88 分，在全球中名列前茅；

3 员工意见通道：建立员工意见快速收集渠道，收集单个员工对具体问题的反馈和建议，并且在 48 小时之内帮助员工解决问题或做出反馈。从 2014 年初至今，HRS 已经收集各种建议 80 余条，并且全部做出反馈或解答。此渠道帮助员工快速解决问题，在员工中广受好评；

4 大客户管理：HRS 中的大客户管理专员定期拜访公司内部重要员工及各个事业部的负责人，收集业务部门对共享服务中心的新要求或期待。HRS 将收集到的业务部门的反馈集中起来定期讨论，转化为改进计划以付诸实现。通过这个举措，HRS 建立了与业务部门最直接、快捷的沟通渠道，通过迅速反馈，为各个部门提供最有力的支持。

⑦ **快速响应业务需求。**经过变革，共享服务的专业项目管理和客户管理专员能够快速地将业务需求转化为行动落实；

⑧ **减少风险。**专业的 HR 服务团队全面了解法律法规和专业知识，帮助公司减少用工风险和其他潜在风险。

人力资源共享服务中心的服务满意度调查结果

满意度调查报告显示

- 80%以上的员工对于人力资源共享服务中心的整体服务是非常满意或者满意的。
- 服务专业度方面的得分最高，为82%的非常满意或满意。
- 系统和流程方面的得分最低为67%。由于组织架构的复杂性和系统架构的复杂性引起。目前正在采取行动持续改进系统整体架构，以及单个系统的用户体验。

	非常满意	满意	中立	不满意	非常不满意
I know how to access services provided by HR Services 我知道从何种方式能够联系人力资源服务中心，并获得服务	25.55%	54.27%	15.49%	3.39%	1.30%
HR Services responds to my request in a timely manner 人力资源服务中心为我提供服务的及时性	22.93%	53.42%	16.00%	6.11%	1.53%
The services I receive from HR Services is effective 人力资源服务中心为我提供的服务是有效的	21.82%	57.26%	15.88%	3.73%	1.30%
The process and tools supporting the HR services are effective 人力资源服务中心所使用的流程和工具是有效的	18.71%	48.67%	25.89%	5.48%	1.24%
The individuals delivering the services are competent and understand my needs 人力资源服务中心的员工具备了应有的知识，并且了解我的需求	20.18%	51.22%	22.10%	5.20%	1.30%
HR Services contact provide services in an friendly and professional attitude 人力资源服务中心的员工为我提供优质服务，表现出友好和专业的态度	27.13%	55.17%	11.70%	4.24%	1.75%
Overall I'm satisfied with the HR services 总的来说，我对人力资源服务中心是满意的	20.46%	59.81%	13.57%	5.31%	0.85%

HRS听取客户心声的渠道

- 1 - 全球年度满意度调查；
- 2 - 全球月度招聘经理满意度调查；
- 3 - 基于问题反馈；
- 4 - 建议箱 (to be)；

图 6 SE HRS 服务满意度调查结果



HRS 未来方向

SE HRS 希望能够成为一个世界级的服务组织，希望在超出客户期望的基础上为公司创造商业价值。为了实现这一目标，HRS 团队从四个方面考虑未来的发展方向：首先是实现电子化，即尽可能将系统打造成一站式、高度数字化的系统；其次，在人才招聘方面，与业务部门沟通、协调，设计整体解决方案，为业务部门寻找合适的候选人；再次，通过不断倾听客户声音，挖掘其潜在需求，提高服务满意度；最后，持续有活力、有动力、有激情地为内部员工提供职业发展机会和渠道。这四个方向既准确地概括了 SE HRS 现有变革的主要内容，也表明了其未来发展的着力点在于对既有变革的不断深化、升级。HR

人力资源共享服务中心的招聘满意度调查结果

招聘满意度调查，一个全球的问卷调查，包含9个问题，囊括整个招聘流程。

该9道问题作为招聘团队的KPI。具体问卷逻辑为：

招聘经理满意指数 = 非常%-不满意%

>0-6分为不满意

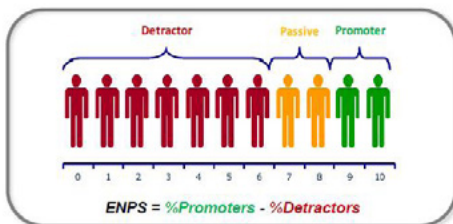
>7-8分为中立

>9-10分为满意

在每个月的调查问卷中：

招聘团队的满意度远高于由全球设定的KPI指数。在最近一次的调查结果中显示分数为88分

图 7 SE HRS 招聘满意度调查结果



通用电气共享服务中心 运营管理实践

Global Operations – HR，是通用电气 (GE) 的人力资源共享服务中心。作为 GE 全球运营中心和人力资源团队中的重要组成部分，以“简约、有效、持续改进的 HR 流程和服务使员工、经理、HR 经理的工作更加高效”为目标的 Global Operations – HR 在 2013 年开始推广“卓越服务 Service Excellence”，从系统、流程、客户服务优化到内部人员能力发展、提升，全面开启了中心“卓越运营”的征程。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”最佳管理实践奖

Global Operations – HR 发展历程

业务背景

目前 GE 拥有 8 个产业部门，分别为 Aviation, Healthcare, Power, Energy Connection, Renewable Energy, Oil & Gas, Transportation, Appliances & Lighting。2015 年 11 月 2 日，GE 完成了全球最大的收购案：GE 能源管理集团旗下的数字能源业务与阿尔斯通电网业务合并成为新的电网解决方案事业部。交易完成后 GE 形成了新的三大能源业务板块——GE Power、GE Energy Connection、GE Renewable Energy。这是 GE 转型之路上的一个重要里程碑，使得 GE 未来的整体业务更专注于在工业基础设施，且在发展理念上，更集中于成为“一个更简单、更有价值的数字化工业公司”。

Global Operations (GO) 发展背景

在经历不同业务模式调整的过程中，GE 始终在考虑如何更好地服务转型期的企业，如何真正支持业务发展——这是 GE 组

建共享服务中心：全球运营中心 (Global Operations) 的根本原因。如图 1 所示，按照职能和服务范围，GE 全球运营中心目前一共有 7 个不同功能的子运营中心，其中规模最大是财务运营中心，除此之外还有人力资源 (HR)、税务 (Tax)、法务 (Legal)、供应链 (Supply Chain)、商业 (Commercial)、信息技术 (IT) 等多个运营中心。

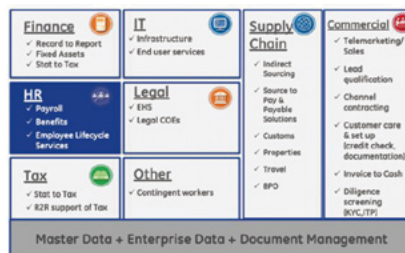


图 1 GE 全球运营中心概况

作为一种战略性的业务架构，运营中心以客户服务和持续改进的文化为核心，以价值服务为导向，以通过专业化、标准化、自动化、集成化的流程和服务促进各业务单元发展为目标。GE 在全球范围内的每一个运营中心的选址都整合了当地业务需求和地区人员特点，为 GE 不同业务部门提供完整服

务。作为全球五大运营中心之一，GE 亚太运营中心向集团位于日本、韩国、澳大利亚、新加坡、印度、东南亚各国等 16 个国家和地区 GE 业务单元提供共享服务。其中人力资源运营中心 (Global Operations – HR) 的服务内容覆盖员工在职过程中包含薪酬福利等各项事务的整个生命周期。

Global Operations – HR 发展概况

发展历程

众所周知，坚固的人事基础数据库是企业打造共享服务中心的第一步。GE 于 2002 年基于一套完整的人事系统形成了亚太区运营中心的雏形，初步形成了 COE 的模式，并进一步于 2003-2004 年对原本各自为政的业务部门进行整合，对其中的部分业务进行“移管”，完善了运营中心的服务项目体制。

这之后的 2004-2015 年，中国区 Global Operations – HR 发生了两个显著的变化：

其一是对整个组织架构的调整。2014 年，GE 重新考虑了 HR 组织效能，并正式确立和运行 HR Partnership Model。

全新的组织架构由“三大支柱”组成：

- HRBP: 聚焦于客户支持和战略组织规划；
- EHRM: Employee HR Manager 员工人力资源经理，聚焦于员工关系；
- COE: GE 设有四个专家中心，分别为招聘、薪酬福利、运营、学习与发展。与众不同之处在于，一般企业的 COE 主要负责规划，而 GE 的 COE 既需要制定政策又需要实际执行，“所有的 COE 是给不同的业务部门的 EHRM 和 HRBP 提供服务的，他们更侧重于为不同的部门提供标准化的流程”。Global Operations – HR 则是其中为员工、HRBP、EHRM 提供有关人力资源标准化、流程化服务的运营部门；

其二是从全球运营中心层面，对部分职能进行聚焦、圈定。这涵盖两个层面的内容：

- 1 制定标准化流程，从宏观层面将不同业务职能的业务流程进行梳理并统一。例如，对于从有招聘需求到发出职位 offer 整个管理过程中所涉及到的员工背景核实、入职手续办理等的例行操作，GE 统一了不同地区、国家操作过程的标准，减少差异，同时保留文化差异下不同国家间的特殊性，推行在不同劳动力市场下的“统一标准化流程”。
- 2 GE 于 2013 年提出“卓越服务”理念。运营中心的出发点在于服务，落脚点在于“优质服务”，“GE 强调的是服务质量、方法和态度而不仅仅是服务本身，我们希望能为同事、员工提供良好的服务体验，因此 GE 大力推行‘卓越服务’理念”。此理念细化为 10 条“接地气”的简单承诺，例如及时回复员工提问等，较为容易被组织中的同事理解并实施。

2014 年下半年至 2015 年，中国区 Global Operations – HR 完成了很多 HR 运营进程上的“迁移”，纳入了亚太区其他国家的 HR 流程，中心从中国区走向了亚太区，并正式进入全球运营中心。目前，Global Operations – HR 拥有 100 多名员工，服务支持整个亚太区 18 个国家、约 32,000 名通用员工，涵盖 8 种语言，横跨 4 个时区。

◆ 定位

从 HR 功能角度来看，人力资源运营中心 (Global Operations – HR) 在 GE 人力资源整体架构中带有双重属性：运营中心 (Global Operations) 和专家中心 (COE)。此定位使 Global Operations – HR 可以同时享受两方资源：1 基于 Global Operations 的人事数据，能够更好地进行数据分析以及成本控制；2 同时拥有强大的质量系统、IT 支持。

从服务对象和范围来看，Global Operations – HR 主要服务对象为人力资源经理 (HRM) 以及员工、经理。

从服务范围和流程角度来看，Global Operations – HR 是 GE 人力资源体系的“后台支柱”，“我们为 HRM 与员工提供从入职到离职整个在职阶段的服务，包括 HR 的职业周期，支持 HR 去进行人员管理”。

◆ 工作职能

Global Operations – HR 充分利用全球统一平台、企业标准以及本地系统，完整覆盖了员工入职、在职、离职的整个职业周期。Global Operations – HR 为不同业务部门及 HRM 提供的具体服务有：

- 入职 Onboarding: 新员工入职所有的手续、背景调查等；
- 职业周期 Lifecycle: 包括所有员工个人信息的增减修改、文件管理等；
- 薪资福利 Payroll & benefits: 数据的输入、管理、输出、与供应商对接等；
- 离职 Exit: 涉及所有离职手续和文件；
- 数据报告 Reporting: 此服务由 Global Operations – HR 内部的 COE 提供，基于内部强大数据库和数据分析能力，为 HRM 提供自助报表服务，辅助分析、决策；
- 系统支持 Support: Global Operations – HR 负责 OneHR Portal 的运营，此网站对接了内部所有关于 HR 的信息和服务；

在中国区范围内，以上服务内容除了社保管理以及薪酬计算发放外包给了供应商，

其余均由 Global Operations – HR 自主完成。

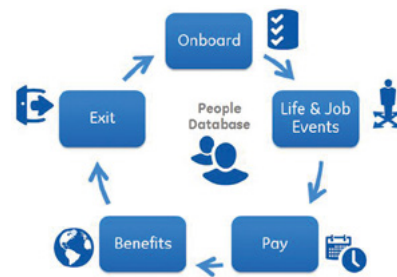


图 2 Global Operations – HR 服务范围

◆ 组织架构

按照区域划分，亚太区 Global Operations – HR 团队包含辐射中、日、韩、东南亚、澳洲新西兰的亚太团队以及大中华区、日本、韩国当地的服务团队，另外还有专门负责推行企业标准和服务交付的主管。

在服务职能的分配上，亚太区 Global Operations – HR 由中心 (Center) 团队提供较统一的标准流程服务，各国 (Site) 团队负责其余的服务内容，主要是较为本地化的流程服务。

▶ Global Operations – HR “卓越服务”之旅

⊕ “卓越服务”工作理念

Global Operations – HR 于 2013 年推广“卓越服务”标准，并向业务部门员工和 HR 做出了 10 项“卓越服务”承诺 (摘选部分梗概如下)。

- 在遵守流程合规的同时始终将员工的需求和受到的影响放心心中 Always consider the impact on employees while following processes to ensure compliance.
- 有团队意识，对您的每一个需求负责到底 Act as one team, taking ownership to ensure that your request is resolved.
- 在持续追求流程简化的过程中，传递、分享所得和知识 Communicate and

share knowledge while continuously looking for opportunities to simplify.

- 言出必行，加强期望管理，进度随时知晓 Deliver on commitments, manage expectations and keep you informed on progress.

随着组织架构的变革，“卓越服务”理念在组织中不断发展和深化，每年的推广活动也已迈入了第4个年头。在整个过程中，此理念在员工和HRM中的推广方式主要有：**1** Service Excellence Day 卓越服务日，每年举行“介绍什么是卓越服务，如何将优质服务理念运用至实际工作”的活动；**2** Partnership Week 伙伴关系周，此活动每年一次，每次为期一周，“我们会广泛吸取信息、了解大家的工作挑战，以改进我们的工作”；**3** 团队经验分享，在团队中开展经验分享会，提升员工能力；**4** 另外，HRM会对Global Operations - HR员工进行优秀员工评选，“不断鞭策我们的员工提高服务质量”。

流程优化

Global Operations - HR 致力于将人力资源管理核心流程上的员工打造成一支专家型团队，通过融合 GE 在六西格玛 (Six Sigma)、精益管理 (Lean Management) 领域的丰富经验，开发更为简化、高效、智能的流程和系统，并将此作为“企业标准 (Enterprise Standards)”在企业范围内推行、实施，以进一步助力 GE 更好地应对市场竞争。

GE 于 2013 年年底大范围推广“企业标准 Enterprise Standards”，致力于“在不同的地区建立一致的标准、流程”。这是进一步细化、统一各地操作流程的过程，涉及到 Global Operations - HR 工作职能的方方面面，例如背景调查的流程和规定、薪酬数据输入操作流程等，于此同时，对于 Global Operations - HR 本身来说，这也是推动中心员工从思想到行为发生转变、优化提升的过程。

系统自动化

为了不断提升服务满意度，Global Operations - HR 紧跟时代潮流，充分挖掘网络以及微信平台，以集中自助的方式来提升用户体验。

- Global OneHR Portal：作为一站式服务网点，为员工和 HR 提供全方位的人力资源服务；

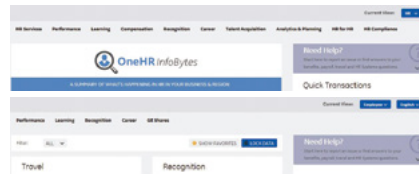


图 3 OneHR Portal 功能

- China Mobile HR Wiki：将人力资源服务推向移动端，通过微信等流行的平台，方便员工随时随地、方便快捷地获得所需服务；



图 4 HR Wiki

客户满意提升

除了服务承诺，Global Operations - HR 也通过全球总部制定的标准来衡量自身的服务质量，例如服务回应速度 / 周期 (完成的及时性以及所花时长) 以及准确率 / 数量 (包括业务部门数据输入的准确率和团队数据输出的准确率，以及每月处理案例的数量) 等，并通过实时的仪表数据平台 (Dashboard) 监测各个区域的具体情况。

活动是 Global Operations - HR 获取服务评价第一手反馈的渠道之一。中心与业



图 5 各区域服务情况的实时监测

务伙伴面对面交流或电话访谈 (采用 1 对 1 或小组讨论形式)，通过提前设计的问题指引，引导他们对中心的服务、系统、工具等开放谈论。2014 年度 Global Operations - HR 团队的 VOC 满意度为 85%，远高于其他地区的团队。

另外，Global Operations - HR 每年举办“卓越服务日 Service Excellence Day”活动，邀请业务伙伴和员工深入了解人力资源运营团队。

在 HR 组织内部，“三大支柱”虽没有互相汇报、制约的关系，但彼此之间已形成了互相监督的机制。Global Operations - HR 会牵头定期组织 HR 内部的审核会议，包括 HR 领导力会议 (HR Leadership Network)、员工人力资源经理小组会议 (EHRM Group Meeting)、业务人力资源经理会议 (Biz HRM Meeting)，参会者对提供的 HR 服务、工具、企业标准流程等开展讨论，中心在获得服务评价的同时，也能引导和推动各项服务、流程在业务部门落实。

Global Operations - HR 人员管理

员工胜任力模型

GE 根据全球市场人力资源共享服务发展的趋势，与时俱进更新核心能力要求。2015 年 9 月，Global Operations - HR 修订了最新的员工胜任能力模型。该模型从规划与政策知识、系统管理能力、服务提供、过程分析、伙伴关系建立、质量保证六大模块进行要求，是 Global Operations - HR 员工

绩效考核的重要标准之一。

- Plan & Policy Knowledge
- Systems Management
- Service Delivery
- Process Analysis
- Partnership Building
- Quality Assurance/Quality Control

⊕ 员工能力发展

为了培养和提升员工的胜任能力，GE 的学习与发展团队提供了大量的资源供团队成员选择。



图 6 GE Learning

此外，Global Operations – HR 还特意为员工量身定制了“重返校园”学习项目，从“主修课”、“选修课”、“兴趣小组”三大模块培养员工能力，兼顾了业务需求和员工兴趣。

New learning plan for ALL 重返校园

Mandatory Course 主修课	Electives 选修课	Extracurricular 兴趣小组
<ul style="list-style-type: none"> Specific skills/knowledge based Proprietary/industry trends Must know for your job HR/IT Hands-on/transactional stuff 	<ul style="list-style-type: none"> General skill recommended for professionals Competency-based, for working well HR/IT Dedicated for specific team 	<ul style="list-style-type: none"> Training for other process teams Preparation for the next career Connect with your CEO Something to enrich your life
<ul style="list-style-type: none"> Core competency (for all) Communication skill Project management Labor law Employee Shareholders Working with Matrix Org 	<ul style="list-style-type: none"> General Skill CAP Presentation Skills Salary Structures Bonus plan & calculation 	<ul style="list-style-type: none"> Specifically designed for your work Curriculum of Other Process Site visit - Average JV Manufacturing site visit
<ul style="list-style-type: none"> SAH Setting Problem Solving Change management 	<ul style="list-style-type: none"> Advanced Excel Training SCP & Quality Mgmt. Training Process Map Training IT Training for HR Project Management Time management 	<ul style="list-style-type: none"> Internal sharing EM/HR best practices/shadowing Function team sharing Senior-leader sharing Cross-country sharing M&A/Integration (Platform)
<ul style="list-style-type: none"> eComp Lean6 Sigma/Huddle Review IT Training for HR HRing projects Vendor training (Procurement/Finance) 		
<ul style="list-style-type: none"> HR Policy The Regulation & Calculation Benefits 		

图 7 “重返校园”学习项目

⊕ 员工职业发展

GE 的文化着眼于为每个在 GE 工作的员工提供机会，培养他们的责任感、诚信和创造力，同时让员工与企业一同发展。此理念也体现在针对 Global Operations – HR 员工

的职业生涯的设计上。

Global Operations – HR 员工拥有多样化的发展路径，可以根据自己的能力和需求，进行跨职能部门转岗，也可通过中心与业务部门建立的双向人才输送机制寻求发展机会。对于所有的发展路径，员工均可从公司内部已有的“Career Opportunity System 职业机会系统”以及特别为 Global Operations – HR 设立的“Career GPS”平台上获得清晰了解和职业导航。

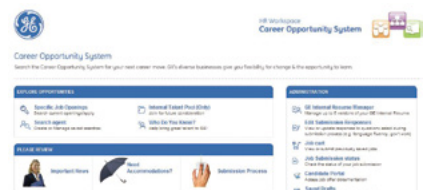


图 8 Career Opportunity System

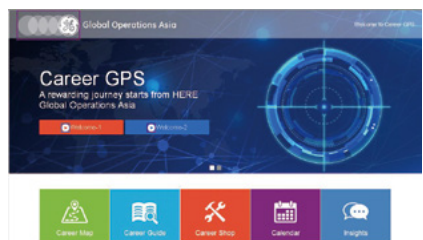


图 8-1 Career GPS 首页



图 8-2 Career GPS 中的 Career Map

除了体系化的发展路径，运营中心也通过一些特殊的项目满足员工多样的发展诉求、提升组织效能，“SEED 领导力培训生项目”便是其中之一。此项目是一个为期 2 年的培训生项目，致力于建设、完善运营中心领导队伍的人才梯队。在项目中，员工有 3 次机会在运营中心的各职能部门里进行单次为期 8 个月的轮岗，在此过程中提高自己的专业度，锻炼自身的项目管理、团队管理等能力，为

将来的职业发展打下坚实的基础。

运营成效

进入“卓越运营”阶段的 Global Operations – HR 在组织内的贡献和价值主要体现在四个方面：

- 1 成本节约。以 2015 年为例，通过辐射亚太区域的 Global Operations – HR，GE 不断将各国可统一的流程进行收编、集中化操作，带来了生产率的持续提高，每年约可节省 6% 的成本。
- 2 质量管控。面对 Global Operations – HR 日益扩大的工作内容和工作量，GE 充分利用了内部的优势资源——质量管控团队，通过“精益六西格玛 LEAN Six Sigma”项目，为提高服务满意度而进行流程上的全方位持续改进，实现减小业务流程的变异、提高过程的稳定性、加快响应速度、准确快速理解和响应需求、改善设施布置、减小服务占用空间、有效利用资源等成效。
- 3 人力资源政策统一。在整合、集中各国流程的同时，Global Operations – HR 通过推行“企业标准 (Enterprise Standards)”来实现操作的统一化、标准化，推动生产率的提升。

提升合法性。在整合、集中各国流程的过程中，Global Operations – HR 积累了非常多的经验和最优方案 (Best Practice)，同时建立了 SME (Subject Matter Expert 主题专家) 机制，确保所有的流程操作合法合规，为公司规避风险。HR

自知者明，知人者智

新奥人力资源共享服务中心运营管理实践

业务的变化和发展是人力资源管理这艘“巨轮”前进航线中永恒的灯塔。2009年，新奥筹备建立人力资源共享服务中心(HRSSC)，这是企业人力资源管理方式的调整，也是集团依据业务发展状态和战略而进行的内部组织变革。在这次变革中，跟随业务的变化，知人且自知的新奥 HRSSC 渐渐形成了自己的色彩和个性。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳管理实践奖



成立背景

业务的变化和发展是人力资源管理这艘“巨轮”前进航线中永恒的灯塔。2009年，新奥筹备建立人力资源共享服务中心(HRSSC)，这是企业人力资源管理方式的调整，也是集团依据业务发展状态和战略而进行的内部组织变革。“我们的业务一直在发展，相应地，我们的管理也在不断调整，集团希望人力资源能够更好地以平台的形式去支持各个产业，因此提出了建立共享服务模式的想法。”新奥人力资源共享服务中心总经理魏涛表示。

新奥是一家以清洁能源开发利用为主要事业领域的综合性企业集团，拥有 300 余家全资、控股公司。集团内部的人力资源管理采取“集团总部进行战略、政策、流程和方向引导，人力资源的具体管理工作则由各业务单位主导、负责”的管理模式。在建设初期，对于各业务单位来说，HRSSC 并不是人力资源管理工作的“必选项”。新奥 HRSSC 天生带有的“非强制性”、“自发性”的组织特性决定了其在集团内部的生存方式：“各家业务单位有权力选择是否接受 HRSSC 的服务，也就是说，HRSSC 必须不断提升自身的服

务效果和质量，获得业务单位认可，然后才能在集团中推广共享服务。”这是新奥 HRSSC 的服务定位，更是其优化服务、追求卓越运营的动力和目标。

在集团总部的支持下，伴随着整体组织变革的步伐，HRSSC 率先在业务需求集中的、集团最大的产业板块——分销板块进行试点运营，树立良好口碑后，以此为支点，从点到面，逐渐撬动了集团其他业务板块和分公司，把自身的实力和影响力如滚雪球般不断做大、做强。截至目前，集团内大规模的产业板块均已成为新奥 HRSSC 的“座上宾”，根据自身业务特点获得 HRSSC 相应的人力资源业务服务。从整体来看，HRSSC 的服务比例为 1:533。



组织架构与服务模式

新奥 HRSSC 下设了 9 个分管不同业务的团队，此外还建立了针对 HRSSC 人员发展和管理的人力资源团队，目前共有 70 多名员工。根据 HRSSC 内部业务流程的运作模式，各业务团队按各自承担的职责划分为前、中、后台。

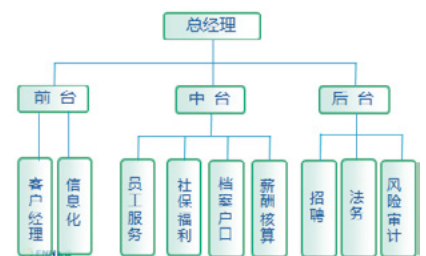


图 1 HRSSC 组织架构与服务模式

新奥 HRSSC 天生带有的“非强制性”、“自发性”的组织特性决定了其在集团内部的生存方式：各家业务单位有权力选择是否接受 HRSSC 的服务，也就是说，HRSSC 必须不断提升自身的服务效果和质量，获得业务单位认可，然后才能在集团中推广共享服务。

⊕ 前台：数据、信息的入口，HRSSC 与客户交互的窗口

前台包含招聘团队、客户经理团队、E-HR 团队。

① 招聘团队负责社会招聘和校园招聘业务，承接招聘渠道管理、招聘业务实施等工作，对所承接需求的满足率、及时率负责；

② 客户经理团队是 HRSSC 面向各产业人力资源业务伙伴 (HRBP) 的统一服务窗口，他们会将各种人事数据比如人事结构调整信息、社保增减信息、薪酬福利调整信息及其他个性化的服务需求带回 HRSSC，交给相应团队进行业务办理。客户经理团队内部会按照企业业务所属行业进行小组划分，比如化工行业、文化健康行业、酒店行业的企业会分别由不同的小组提供服务。对于这个模块的员工，HRSSC 会更关注他们的服务态度与沟通协调能力；

③ E-HR 团队承接了人力系统在 HR 管理系统方向上的需求管理及基础信息维护工作。他们将收集整理好的有关人力资源信息系统的需求交给内部信息化团队 (IT 共享服务中心) 进行开发，并在整个开发、测试、上线过程中进行质量、进度的监控。

⊕ 中台：HR 事务性工作规范化、批量化处理平台

中台的各业务团队以合法合规为基本原则，提供标准化、流程化的服务，包含员工服务团队、薪酬团队、社保福利团队、档案团队

① 员工服务团队提供及时合规的员工异动业务；

② 薪酬团队提供准确及时的薪酬核算、报税、薪酬分析等服务；

③ 社保福利团队负责办理社保福利业务，保证社保福利核算及上报的准确率和及时率，提高客户满意度；

④ 档案团队集中办理人事资料、档案户口、职称等业务。

⊕ 后台：HRSSC 中的“专家中心”，提供个性化解决方案的平台

后台包括 HR 法务支持团队和 HR 业务梳理团队。

① HR 法务支持团队主要为各企业的人力资源提供劳动法方面的培训咨询、劳动仲裁方面的支持工作，从业人员需要兼备人力资源和法律的三重知识储备；

② HR 业务梳理团队主要梳理企业多年运营过程中的 HR 业务流程及数据，找出问题的同时为企业提供基于制度、流程、业务数据的合法合规的解决方案。

升数据质量。以员工转正为例，转正系统通过获取 SAP 中员工入职日期、试用期限等基本信息，结合当前日期向用户发出员工转正提醒。相关用户在转正系统中发起转正流程，过程中通过审批确定是否正常转正以及转正后岗位、薪级等信息，在转正流程结束后，各类确定信息更新至 SAP 系统中。

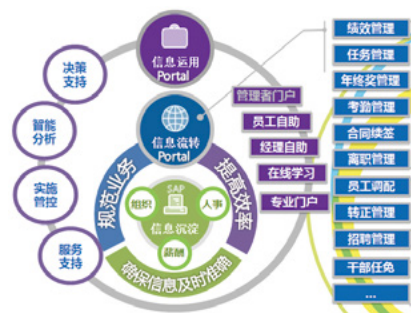


图 2 新奥 HRSSC 信息化系统应用现状

从用户角度来看，系统主要面向以下三类用户：

① 管理层，如部门经理、总监等。系统会帮助其全面掌握所管理范畴内的组织、人员情况，提供各种自定义维度的数据报表查询分析、各类业务申请审核审批等服务，使管理层的管理更加便捷，决策更为科学和高效；

② 人力资源管理者。系统会帮助其预警人力资源相关业务、发起申请、管理进展以及轻松查询、统计分析各类管理范围的数据，并规避了一定的业务风险，提高业务质量和效率，使得人力资源管理更加专业；

③ 全体员工。系统自行管理员工个人各类信息，员工可查询个人薪酬福利、咨询各类问题、发起相关申请、预约办理各类业务，便捷的业务体验使其满意度获得提升。另外，微信公众平台等移动端功能的引入和不断完善使得咨询、查询、申请等基础业务处理得更加便捷、高效。



组织架构与服务模式

新奥 HRSSC 在原有的 SAP-ERP 系统基础上自行开发、建设了一套符合自身业务现状的信息化系统。

从系统功能来看，SAP 系统与 ERP 系统之间相互配合实现系统功能。SAP 主要存储组织、人事、薪酬数据。在 SAP 外端，系统以云模式应用于招聘系统，并自定义开发了包括入职、转正、调动、离职等在内的员工全生命周期管理系统、绩效管理系统、员工自助系统、经理自助系统、在线学习系统、年终奖核算审批系统、人力资源报表管理系统等。上述各类系统通过与 SAP 交互获取人员、组织等各类信息，然后通过各类系统以规范的流程流转至各类业务端口，并在流转过程中不断完善或产生新的信息，再通过与 SAP 的交互，将变动或新增信息传输至 SAP 中，以此使 SAP 中的信息得以应用，使问题信息在循环过程中得以发现和纠正，从而提

根据 HRSSC 内部业务流程的运作模式，各业务团队按各自承担的职责划分为前、中、后台。



内部运营

服务质量保障机制

在 HRSSC 的运营中，新奥建立了内部运营保障机制，及时开展“自查自省”，确保服务质量。此机制主要由两大部分组成：

④ 三级监督模式

首先，根据内部的业务操作标准手册，每个 HRSSC 业务模块每周自发进行自审和更新，以确保自身业务办理的准确性；然后，每个月各模块之间进行咬合审计，即各业务模块对其上游业务输入内容进行审查，梳理流程，定位并解决过程中的纰漏；最后，HRSSC 每半年对全体客户开展一次满意度调研，面向执行层和管理层，从服务质量、效率、技能、创新期望、服务态度、综合期望等六大模块审核服务情况。在执行层，HRSSC 通过向服务客户发放客户满意度调查问卷，了解他们对 HRSSC 服务的满意度；对于管理层，HRSSC 主要通过与各服务单位人力资源负责人面对面访谈的方式，了解新的服务需求和服务改善意见。



图 3-1 三级监督模式

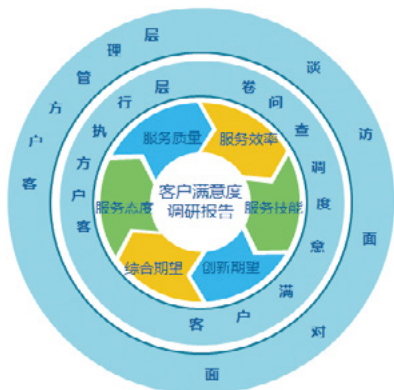


图 3-2 满意度调查

沿着这个思路，新奥 HRSSC 未来的发展蓝图不再是虚无缥缈的“海市蜃楼”，而变得清晰而具体。“再往后，HRSSC 的方向肯定是大数据管理，提供有价值的分析预测、预警，这是 HRSSC 未来更大的价值所在。”

④ 标准运营手册，包括质量保障手册和业务指导手册。

质量保障手册的内容包括人力制度、交接规范、操作规范、审计规范四个方面。其中，人力制度是业务办理的“方向标”，按集团制度统一执行；交接规范是提高交接效率的“利器”，全面传递信息；操作规范是严格操作行为的“戒尺”，坚持杜绝不规范操作；审计规范是降低错误率的“杀手”，锁定问题并集中消灭。

业务指导手册包括标准流程、业务指导、咨询答复、服务简介四个方面。其中，标准流程是服务的准绳，最大程度上满足客户需求；业务指导是业务办理的“指挥棒”，提供定制化服务；咨询答复是解决员工疑问的“百事通”，提供专业贴心的指导服务；服务简介是服务单位的“名片”，说明了各项业务的特点。

人才管理

有句老话叫“铁打的营盘流水的兵”，这句话在一定程度上契合了新奥 HRSSC 人才管理的现状。从成立开始，新奥 HRSSC 便在整个人力资源体系中发挥着人才培养前端和输送通道的作用。从 2010 年至今，其已向产业部门和集团 COE 输出了 30 多位优秀的 HR 人才，此成果一方面反映了其人才培养机制的成熟，另一方面则凸显了 HRSSC 内部人才发展模式的周全。

④ 能力提升

HRSSC 内部有一套非常完整的员工能力培养和提升的解决方案，按流程先后分为胜任力模型建立、能力素质测评（360 度评估）与反馈、形成九宫格、制定能力提升计划四

个步骤。“熟能生巧，精益求精”一直是我们在业务操作中呼吁的精神，关注人员能力提升，不仅可以使共享中心的业务发展得越来越好，也会帮助员工在重复性的工作中感悟到自己的成长，在人员保留上起到非常关键的作用。”



图 4 HRSSC 员工能力提升流程

步骤 ①：建立胜任力模型

通过调研和访谈，HRSSC 对岗位胜任力进行系统的分析后，提炼出了 22 项素质要求，并根据其对业务、绩效的影响程度，分为 4 个象限，即“管理水平”、“职业品质”、“思维能力”、“个人特质”。“个人特质”是最基本的能力；“职业品质”与“思维能力”的强弱直接影响着员工业务水平的高低；“管理水平”是所有维度中对组织绩效影响最大的素质。

步骤 ②：能力素质测评及反馈

每年年末或第二年年年初，HRSSC 会以上述 22 项能力素质为模型面向全员开展 360 度能力素质测评，在制定统一评分标准的基础上，由员工本人、上级、下级、同事根据实际情况与评分标准的匹配程度对被评价人进行打分，然后按照被评价人从事的岗位，按照素质的不同权重计算其在某一象限的总分值，最后再根据每个象限的不同权重，得出被评估人的能力素质测评总分。能力评估结果最终形成能力网状图，评分低的能力素质被直观地展现出来。接下去的工作重点在于结合工作需要一对一地为员工找出其能力素质短板，制定包括培训、项目等内容的提升计划。

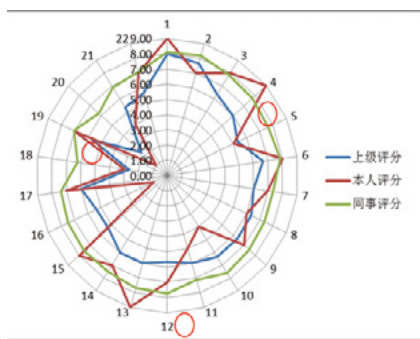


图 5 能力网状图

步骤 ③：九宫格的制作

结合上述能力测评结果和对员工的绩效情况，新奥将每位员工定位到体现岗位胜任力的九宫格中。

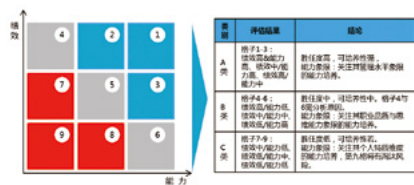


图 6 九宫格应用

步骤 ④：能力提升计划

通过胜任力模型、素质测评以及九宫格制作，HRSSC 获得了对所有员工的客观评价，“这为业绩好、能力高的员工提供了更加公平公正的晋升机会，也为良性的人才发展提供了前提保障。”综合新奥内部资源，HRSSC 针对员工在九宫格中所处的位置及其能力现状给予不同程度和侧重点的关注。其中对于重点培养或者重点关注的员工，直线主管会与其一起讨论，为其制定专属的“个人能力提升计划”，并由 HRSSC 中的人力资源团队进行周期性的实施监督。

职业发展规划

① 纵向：发展双通道

在新奥 HRSSC 中，新入职员工经过最长 3 年期的观察，并通过能力测评等手段的评估后，可在技术路径和管理路径中选择其

一以获得进一步发展。两条路径分别对应不同的职位职衔，培养的方式分为课程培训与实操培养两部分：在课程培训中，不同的路径提供不同的学习课程，这些课程以公开课或者网络在线课程的形式开展，员工可根据自己的发展路径自行选择学习，课程结束后老师出题验收学习成果；在实操培养中，每一职衔上提供的项目对覆盖范围、效果等有相应的要求。在每个阶段的培养过程中，HRSSC 的人力资源部门会对参与学员的出勤情况、考试结果、项目验收结果进行记录。当产生高级别的岗位空缺时，这些记录将成为员工能否晋升的重要的参考资料。

② 横向：人才流动机制

一直以来，人员的高流动性是 HRSSC 运营和管理中老大难的问题。不少管理者选择“正面突破”，但成效甚微。新奥人力资源共享中心总经理魏涛对这个问题有一番另辟蹊径的认知和实践：“HRSSC 由于所从事业务的特性，没有人员流失是不可能的，但与其让人才流失，不如打开一条通道，为其提供更广阔的发展空间，因此我们与产业单位的 HR 部门建立了人才流动机制。”“蒲公英计划”便是此机制中的重要组成部分。“目前 HRSSC 人员偏年轻化，且从整体看服务年限不是很长，基本上我们发展成熟的人才会被产业板块的人资部门或集团 COE 看中，输出成为 HRBP 或专家，去做更综合、更专业的 HR 业务。”

“蒲公英计划”是新奥人力资源系统中的应届生培养项目，旨在将 HRSSC 打造为 HR 人才培养的“前沿阵地”，为业务部门 HR 团队输出具备基础知识和实践能力的人才。在

此计划中，通过校园招聘进入新奥人力资源系统的应届生会先进入 HRSSC 工作，2 年之后表现达到要求（能力排名前 50%），员工可以选择进入 HRSSC 为其辅就的发展通道，也可以输出到产业部门成为 HRBP 或进入集团 COE。但在实际操作中，由于业务发展迅速，2 年的培养周期会视情况进行调整。在每次校招前，HRSSC 会提前与产业部门 HR 进行沟通，获取他们的人才需求，并在了解所招募学生的能力状况以及职业兴趣后，针对人才的培养周期、能力培养重点等与产业部门达成共识，从而对 HRSSC 的人员流动情况提前进行预期管理。“例如，产业部门看中了其中一名候选人，希望 HRSSC 对其在招聘技能上着重培养，培养半年后输出到产业部门成为 HRBP，我们可以进行诸如此类的定向培养。有的时候，我们也会根据员工意愿将在 HRSSC 表现优秀的员工主动推荐给产业部门，让员工获得进一步发展。”当对员工流动采取预期管理之后，HRSSC 的人员管理重点在于搭建内部人才梯队。“目前，在 HRSSC 的人员配备计划中，三分之一的员工是能够在 HRSSC 中沉淀下来的，成为直接接触 HRBP 的客户经理或带人、培养人的管理者，这部分人还是会有机会转到业务的，但需要提前一定时间进行申请；其余三分之二是流动的。当做好流动的预期，HRSSC 只要按照预期进行人员调整和及时补充就可以了。”

上述纵横兼顾的人才培养和流动机制不仅为员工提供了更广阔的发展舞台，也在增进 HRSSC 与业务部门之间的联系和交流上发挥着积极作用。

新奥人力资源共享中心总经理魏涛对这个问题有一番另辟蹊径的认知和实践：“HRSSC 由于所从事业务的特性，没有人员流失是不可能的，但与其让人才流失，不如打开一条通道，为其提供更广阔的发展空间，因此我们与产业单位的 HR 部门建立了人才流动机制。”



HRSSC 的价值

① 解放了人力资源业务伙伴的生产力，促进了集团人力资源系统的转型。“集团公司业务多元化特点明显，如果想有效提升人力资源管理对企业的价值，就必须实施人力资源的管理转型。”新奥通过 HRSSC 将基础的人力资源管理业务统一处理，解放了 HRBP 的生产力，帮助其将更多的精力投入到配合业务进行人力资源管理建设的工作中去，从而提升人力资源系统的整体运作效能。

② 建立了人力资源基础业务管理合法合规的体系，降低了企业用工风险。HRSSC 在合法合规的准则下，梳理了业务流程，规范了业务操作标准，建立起以防范风险为目的的基础业务管理体系，同时通过引进 E-HR 系统，将标准体系固化到业务流程中，有效地规避了企业风险，节省了企业的隐性成本，提升了员工对企业的满意度。

③ 为集团输出了高质量的 HR 人才。依托内部成熟的人才培养体系和纵横兼顾的人才发展模式，HRSSC 搭建起了可持续的人才供应和流动机制，为整个集团人力资源系统输出高质量 HR 人才。



未来发展

“对于 HRSSC，唯一不变的就是变化。”

① 打造更便捷、更智能、流程更优化的信息化系统。“未来我们会将移动端的应用深入到各个业务领域，同时根据管理的需要，结合财务、市场、工程等部门的业务数据产出更多维度的报表，分析员工、部门绩效情况，支持管理，辅助管理决策。”

② 优化人员结构。目前，HRSSC 人员仍然偏年轻化，人员流动大于预期。“我们下一阶段的人员管理重点在于丰富人员结构，加强培训，在每个模块当中稳定一些老员工，让他们帮助培养新员工”，尽快搭建可持续的人才流动、管理机制。

沿着这个思路，新奥 HRSSC 未来的发展蓝图不再是虚无缥缈的“海市蜃楼”，而变得清晰而具体。“再往后，HRSSC 的方向肯定是大数据管理，提供有价值的分析预测、预警，这是 HRSSC 未来更大的价值所在。”

③ HRSSC 内部市场化的探索。新奥试图将 HRSSC 从目前的“成本中心”转变为“利润中心”，这显然是一项浩大的工程。

✓ HRSSC 服务的产品化。未来，新奥 HRSSC 将制定明确的服务水平协议，并据此向业务部门收取一定服务费用。在这种运营模式下，HRSSC 的每一项服务都是一个产品，有清晰的标准和价格，“当客户在选择我们的服务的时候，可以选择单个产品，也可以选择产品集合——产品族，客户需要什么，我们就提供什么，去定制化地构建我们的服务体系。”

✓ 员工 KPI 的调整。随着经营模式的改变，对于内部员工的 KPI 考核，新奥 HRSSC 希望未来能与员工的业务指标以及客户满意度直接挂钩。“以往员工 KPI 考核的指标主要是准确度和客户满意度，现在我们准备根据我们的业务模式进行切分。比如，对于前台的客户经理，他们的考核重点在于根据服务水平协议获得的收入情况以及客户的满意度；对于中台的员工，他们的考核以完成的业务量以及客户满意度为主……”

“在 HRSSC 建立的初期，我们的目标是把 HR 基础业务集中起来，站在集团风险规避的角度，推行规范化的管理；后来我们发现，第一阶段的建立满足了集团的需求，却很难让客户感受到 HRSSC 的直接价值，因此我们开始去沟通和了解他们的需求，去看哪些业务可以纳入 HRSSC 的机制中，例如提供报表等辅助业务决策的工具等。其实 HRSSC 一开始做人才输出也是因为我们发现了业务端有这样的人才需求，而我们培养出来的人才也确实能够满足业务的要求；现阶段，我们正着力进行从‘成本中心’向‘利润中心’的转变，这来自于内外力的推动——外力在于，我们从整个集团的角度去推动转型，推广内部收费的模式，以促使 HRSSC 不断提升服务质量；而内力的本质是 HRSSC 不断挖掘自身对于客户的价值，当明确了自身价值之后，HRSSC 就会知道未来该做什么。所以我们现阶段的目标是降低成本、提升效率，以更优化的资源向客户提供个性化的解决方案。”

沿着这个思路，新奥 HRSSC 未来的发展蓝图不再是虚无缥缈的“海市蜃楼”，而变得清晰而具体。“再往后，HRSSC 的方向肯定是大数据管理，提供有价值的分析预测、预警，这是 HRSSC 未来更大的价值所在。”**HR**



项目后记 ——每个阶段做好 每个阶段该做的事

新奥 HRSSC 自 2009 年建立至今，变化日新月异，而这些变化的最根本的基点无外乎两个要素——集团的要求和客户的需求。要求和需求应时而变，据此，HRSSC 发展的每一个阶段自然有了不同的重点。



中国人力资源共享服务中心价值大奖 最佳案例集

