



China Human Resource
Shared Services Center
Survey Report

中国人力资源共享服务中心 调研报告

调研主办方








HayGroup®

©版权声明 本调研报告版权属智享会和Hay(合益)集团共同所有。未经智享会和Hay(合益)集团书面许可,任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载,复制,编辑或发布用于其他任何场合。



主要发现

-  人力资源共享服务中心的建立在中国企业中并不普及，部分人力资源从业者对于共享服务中心的理解还有待全面提升。
-  在中国的人力资源共享服务中心大都只服务中国区员工。并且，其设置、投入、运作等方面的发展还处于初级阶段。
-  在人力资源共享服务中心中，对于实际工作与理想工作的从事频率差距来说，行政与运营类职责的差距较小，实现度较大。而战略类职责呈相反状态。
-  共享服务中心的员工数量少，服务对象多，衡量标准高。但对其的培训体制匮乏，还并不完善。
-  共享服务中心的挑战来源于其外部的服务满意度以及其他部门的支持。而相对其内部，主要来源于共享服务中心员工的个人价值观与职业认同感。

人力资源智享会联合 Hay（合益）集团于 2012 年 4 月至 6 月开展了中国人力资源共享服务中心调研。通过此次调研，全面研究了企业共享服务中心在中国的现状，包括其在中国的优势，挑战及未来发展方向。

以下为调研报告的主要内容：

- ⊕ 开篇：人力资源的“云转型”
- ⊕ 人力资源共享服务中心的由来和建立目的
- ⊕ 人力资源共享服务中心的组织架构
- ⊕ 人力资源共享服务中心的现状
- ⊕ 人力资源共享服务中心的职责设置情况
- ⊕ 人力资源共享服务中心的内部完善
- ⊕ 人力资源共享服务中心的案例启示
- ⊕ 奔向“未来”的大路上：人力资源共享服务中心的发展与建议
- ⊕ 关于调研数据样本

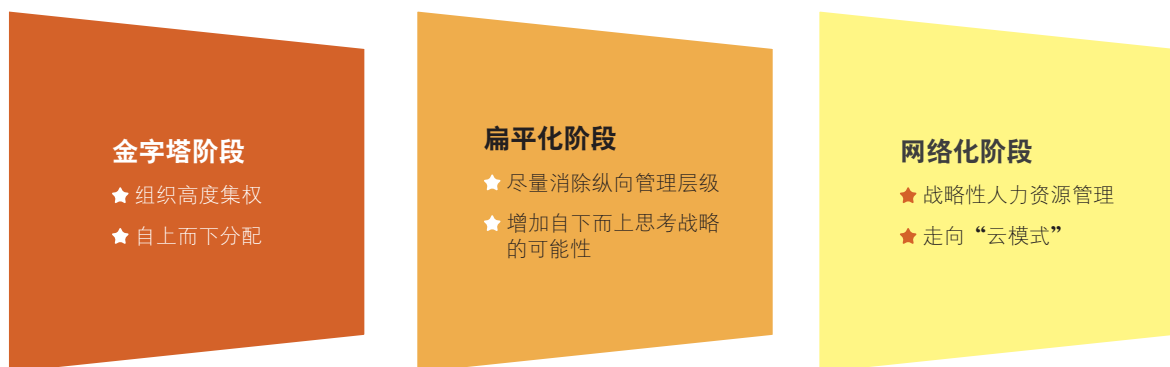
开篇：人力资源的“云转型”

进入新时代的人力资源，已不仅仅被视为支持部门。它被赋予更多提供创新方法和解决方案的职能，为公司当前面临的一些问题提供解决之道，比如人才的吸引和保留等。同时，也为企业提供附加价值更高的服务。比如作为战略性的合作伙伴，参与到更多的一线工作。或者作为共享的服务资源，帮助企业高效快速地发展。显而易见，人力资源已开始转变为战略性人力资源，实现人力资源的“云转型”。

“云转型”一词起源于“云模式”，与“云计算”一样，实质就是对资源的一种灵捷整合方式，而资源的整合方式往往决定了生产效率，自然也决定了企业的未来。在管理学中，“云转型”在人力资源中的运用首当其冲。

众所周知，人力资源管理的主题永远是高效整合员工能力以形成相应的组织能力。很显然，这直接体现在了组织模式的塑造上。理论和实践发展至今，组织模式大约经历了三个阶段的演变（见图表1）。从传统的金字塔结构到纵向管理层消减的扁平化阶段，再到立体化的网络阶段。而如今在立体化网络阶段背景下，战略端和资源端都受到高度关注，“战略性人力资源管理”和“基于能力的人力资源管理”被频繁提及。在这种管理方式中，人的主观能动性被最大程度地调动，开始形成一种纯粹的“自组织”。而这种企业内的协作方式，会更加的网络化，也更加的注重“柔性”。人力资源共享服务中心作为一种新的网络化管理模式，开始走入管理者们的视线，应运而生。

图表1 人力资源组织模式的三阶段演变





人力资源共享服务中心的由来和建立目的

人力资源共享服务中心的定义

David Ulrich 在《Shared services: from vogue to value》一文中对共享服务中心的概念进行了详细阐述。他认为**共享服务中心来源于企业内部资源共享整和的组织变革过程**。共享服务，是指企业将原来分散在不同业务单元的事务性活动或者需要充分发挥专业性的活动（如财务，人力资源管理，

信息系统和法律等），从原来的业务单元中分离出来，交给专门的部门运作，并由其收取相应费用的组织变革模式。共享服务中心通过与内部业务客户签订合同，为内部客户提供统一的专业化和标准化服务。然而，建立共享服务中心的前提是需要企业达到一定的规模。只有企业规模化，共享服务中心才能帮助组织实现经济规模化。

对于人力资源来说，人力资源共享

服务中心是指将企业通过集中化的创新内部市场系统来重新构建其人力资源服务的提供方式。把一些人力资源行政事务性工作集中起来建立一个中心，由这个中心的人员统一向企业内部组织提供人力资源服务。这是一种新的管理模式，它是一个独立运作的运营实体，引入了市场运作机制，通过服务创造价值。当然，人力资源共享服务中心可以不仅向本组织提供服务，还可以向外部客户组织提供外包服务。但就根据中国目前情况来看，向外部客户组织提供外包服务的例子还比较少。

人力资源共享服务中心的由来

我们可以根据 David Ulrich 提出

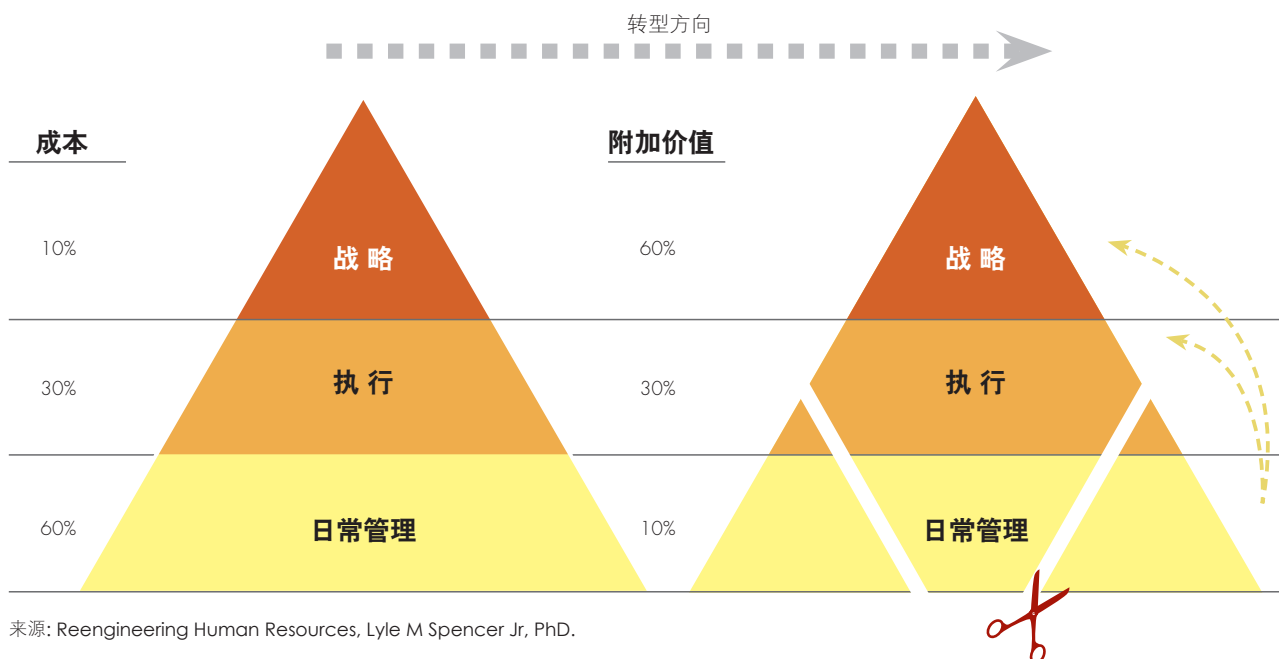
的**组织变革**和**内部资源共享整合**这两方面来诠释人力资源共享服务中心的由来。

组织变革

人力资源的“云转型”使其转向战略化，而战略化的实现是基于传统人力资源部门的角色、职责、过程阶段的转移。共享服务中心的成立能够帮助这些转移内容聚集，进行统一化管理，提高服务质量，使得人力资源的管理职责逐步为战略作贡献。

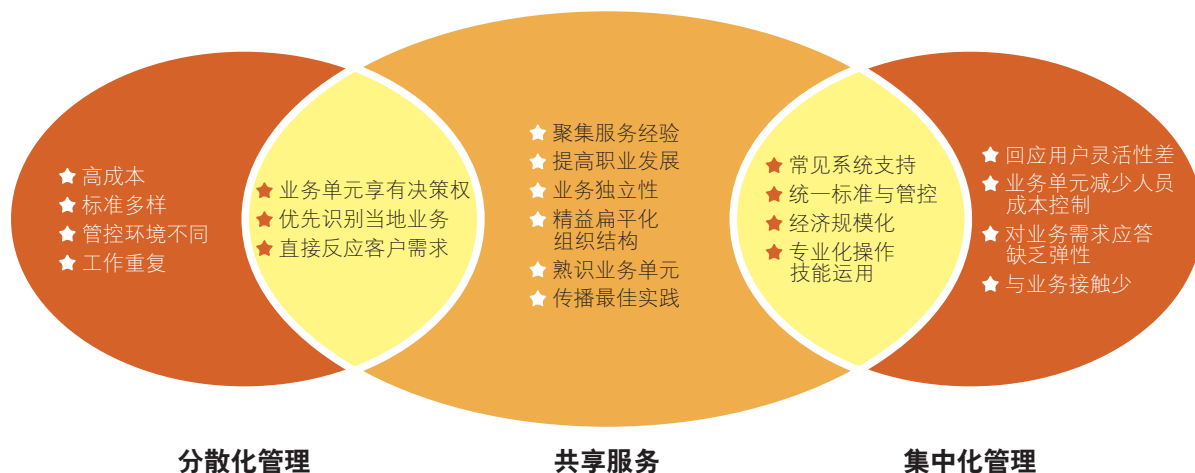
图表 2 中显而易见，在传统的人力资源管理中，人力资源日常管理占主要部分。企业内不同区域的人力资源从业者分别进行行政性的事务操作，例如：人员招聘、薪酬福利、培训、绩效等方面部门的职责执行。相对人力资源通才

图表2 人力资源的组织变革





图表3 共享服务的内部资源整合



来源：CLC HR Shared Services: Determining the Scope, Scale, and Structure

与专才在管理层面呈金字塔状，多数人力资源从业者仍处于执行和日常管理阶段。这样一来，既存在人员成本的增加，也存在各地各部门服务标准不统一等问题。随之而来，公司费用会不断增加。同时，工作服务效率也不高。

然而，通过人力资源的转型，人力资源从业者的工作职责将会重新整合，呈现倒三角的运营模式。负责日常管理的人员逐步减少，成本开始降低，战略化的附加值渐渐增加。分散在组织内的各业务单元的日常工作全部交由共享服务中心的人员统一、标准化的管理服务。在这样的模式下，原本被事务性工作困扰的人力资源从业者们可以将更多职责转移到宏观管理、政策制定、战略分析上，从而实现附加价值的战略最大化。所以，人力资源的转型使得共享服务中

心的概念应运而生。同时也影响人力资源管理格局的变化，减轻人力资源从业者的负担，转移一部分集权，将执行工作基于标准规范化操作，真正做到为企业创造更多价值。

内部资源共享整合

共享服务整合了企业集中化和业务分散化的多种运营模式优点，摒弃缺点，有效提高传统人力资源从业者的工作绩效。创建一个集中式的服务功能，以公司员工及业务单元人力资源管理者为客户进行服务体验。

从图表 3 中，我们可以清楚地了解到在不同的管理模式中，利弊参半。如果将人力资源管理模式根据业务分散化进行管理，会存在高成本、标准多样、管控环境不同、各个业务部门的事务性

工作重复操作等一些既不经济又不高效的产出结果。同样，在企业集中化的管理模式下，也会存在相应的问题，例如：对员工，业务需求应答缺乏弹性、业务单元管理者减少了对人员成本的控制、企业集中化的管理者对业务了解甚少等。

然而共享服务中心的出现将这两种管理模式重新整合。除了保留原有模式特点外，还呈现了其它优质管理的效率化。如在业务服务方面，会聚集服务经验。在业务能力方面，会更加熟练地单独操作。在组织结构方面，精益扁平化组织结构，直接进入直系管理。

人力资源共享服务的目的

通过对人力资源共享服务中心由来的模型分析，我们会发现随着公司组织发展的越发分散，人力资源管理者开始寻找方法进行成本控制，保证高质量、高标准服务内部客户。因此，共享服务中心的建立能够帮助企业运用其独有的框架及模式来实现目标。同时，在华信惠悦的《Shared Services in Human Resources》和 Corporate Leadership Council 的《Optimizing the HR Shared Services Function》研究中都有表明：共享服务的执行，可以帮助人力资源实现以下三个目标：

① 降低运营成本和提高过程效益

通过共享服务，可以实现规模经济

及消除重复工作，使人力资源从业者的服务更具效率。企业所有业务单元的人事行政工作集中起来统一由共享服务中心来完成，共享服务中心不行使人力资源的管理职能，它与业务单元是服务与支持的关系，并且通过合并相应的标准化、自动化流程来达到从规模中实现效益，同时又降低成本。共享服务中心相比传统人力资源管理模式，可以使人力资源部门的总体开支减少，简化技术。既能降低人数与花费大幅下降，又能帮助管理者加大管理覆盖面。

② 使人力资源管理者更多关注战略问题

共享服务可以提高人力资源部门结构的灵活性，释放人力资源事务性工作从而更专注于战略性人力资源管理。共享服务中心成立以后，人力资源管理者逐步聚焦于员工能力的提升，团队建设和战略绩效的落实，使人力资源作为一个战略贡献者重新定位，把更多的精力集中在业务和组织改进上。

③ 提高服务质量

共享服务通过集中建立统一标准流程以及专业分工来提供服务。从而减少和避免分散化管理中因为标准的不统一而造成的不公平性和执行偏差。同时，共享服务也可以改善人力资源部门和业务单元之间的沟通，使得人力资源从业者拥有更多的信息共享和绩效的持续改进。



■ 人力资源共享服务中心的组织架构

人力资源共享服务中心最先在一些大型的跨国企业中得到应用。经过一段时间的组织转型，不同行业、不同规模、不同性质的企业主要形成以下人力资源的组织构架（见图表 4）。由此我们可以了解共享服务中心在新的组织构架中担任的角色。

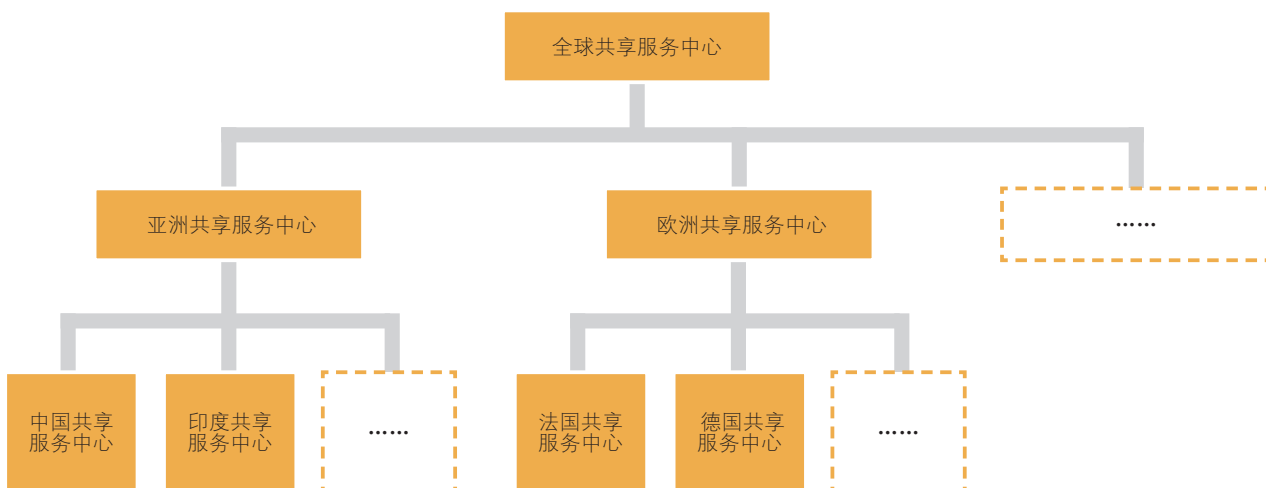
人力资源管理学大师 David Ulrich 提出，企业人力资源部门应呈现共享服务中心（HR Shared Service Center），业务合作伙伴（HR Business Partner），专家中心（HR Center of Excellence）三足鼎立的协作状态。人力资源内部分工明责，细化职能，共

图表4 人力资源转型后的组织构架



来源：David Ulrich: Human Resource Champions

图表5A 全球共享服务中心的组织架构



图表5B 共享服务中心的内部架构



来源：CLC HR Shared Services: Determining the Scope, Scale, and Structure

同推进组织的发展。业务合作伙伴主要负责本地或本部门的人力资源工作，把实践工作与业务目标结合，将多样的人力资源工作主动联系到业务焦点上，并诊断其组织能力，建立具有竞争力的组织。专家中心主要集中在企业内在人力资源各个模块及组织关系等方面的专家或小组一起，从事为企业的变革、战略实施、政策制定等一系列与人力资源服务相关的事宜。而其它的一些行政管理操作，将会统一集中达到规模效益，交由共享服务中心来完成。

从共享服务中心的组织架构分析，我们发现随着企业业务范围的不断扩大，诸多跨国企业开始使用扁平化的组织结构图，共享服务作为一种新的资源组织方式，实现了网络型分布式结构，并可以以地域上的大小进行划分。以一

个跨国企业的共享服务中心为例，从图表 5A 中可以了解其全球共享服务中心的组织架构。

企业实施共享服务中心可按地域划分为全球中心、区域中心和国家中心。同时，共享服务中心一直被企业所要求的降低成本和提高服务质量驱动着。它的实施已经跨越了诸多不同性质的行业，并且被普遍认为是大型跨国企业人力资源管理的主要模式。

从组织的内部分析，有些企业的共享服务中心会涵盖人力资源、财务、IT、安全管理、差旅服务、采购等一系列管理内容，共同在数据网络平台实现统一与标准化的高效操作（见图表 5B）。对于这些共同集中化的管理，每部分工作内容也会存在互相联系，例如财务共享服务与人力资源中的薪酬福利计算有关；



图表6 人力资源共享服务中心的工作职责

人力资源共享服务中心的工作职责		
行政管理	运营管理	战略管理
<ul style="list-style-type: none"> ★ 员工考勤 ★ 员工关系维护 (员工沟通, 员工投诉和建议管理) ★ 员工调任和再安置 ★ 政策咨询, 热线服务 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 员工招聘 (招聘信息发布, 简历管理, 海选, 电话面试) ★ 绩效管理 ★ 培训和发展 (新员工培训, 员工技能培训) ★ 工资管理 (工资核算, 发放, 经费计提等) ★ 供应商管理 ★ HR系统开发及维护 (假期管理, 职位空缺管理, 流程推进及改善等) 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 人力资源咨询 (外部人员补充规划, 内部人员流动规划, 退休解聘规划, 职业生涯规划, 培训开发计划, 组织文化规划) ★ 薪酬和福利策略 (薪酬福利设计, 薪酬调查等) ★ 高管薪酬策略 ★ 组织管理 ★ 领导力素质/胜任力模型

来源: CLC HR Shared Services: Determining the Scope, Scale, and Structure

IT 的共享服务与人力资源中的热线咨询、员工个人数据管理等有关。当然, 也有许多企业将这些部门分别单独成立共享服务中心来服务企业员工。

而关于人力资源共享服务中心内部需要实现的职责, 主要从行政管理, 运营管理和战略管理三方面进行(见图表 6)。

在行政管理中, 基本实现的内部组织项目为: 员工考勤、员工关系维护、员工调任和再安置及政策咨询, 热线服务等。这一层级大多为基础执行层面, 实行统一标准规范化操作。执行来源于运营管理、战略管理或除去共享服务中心外人力资源各部门所制定计划的实施。

在成立初期, 企业可能会在这个层级中实现最容易或最需要统一执行的那部分。

在运营管理中, 基本实现的内部组织项目为: 员工招聘、绩效管理、培训发展、工资管理、供应商管理、HR 系统开发维护等。我们很容易发现在这个层级中, 各项职责已上升至各个业务部门的具体管理, 开始进入专业性的执行工作。

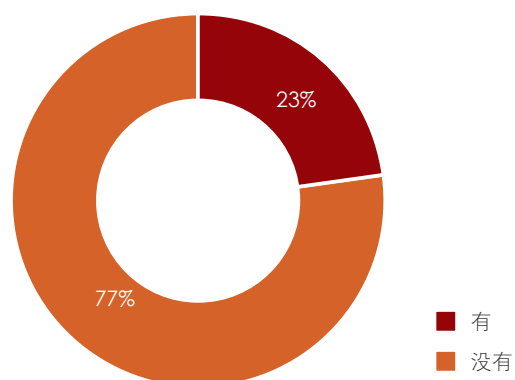
在战略管理中, 需要实现的是人力资源一部分具有导向性的战略职能。但这并不代表将很多业务战略性工作转移到共享服务中心来完成, 而是指可以帮助共享服务中心更好的发展未来, 并且使其更加明确转型方向的战略层面。



人力资源共享服务中心的现状

在本次中国人力资源共享服务中心的调研中，我们共收集到 232 份问卷，其中只有 53 家企业建立了人力资源共享服务中心，占总调研企业的 23%（见图 7A）。以下调研内容主要针对在中国拥有人力资源共享服务中心的企业进行现状分析。

图表7A 参与调研企业是否拥有人力资源共享服务中心



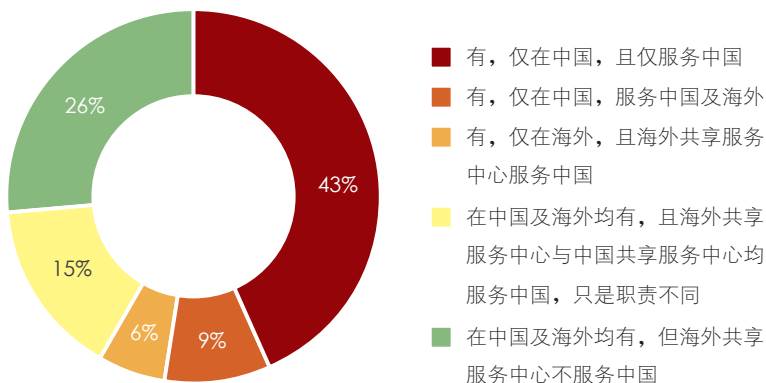


从人力资源共享服务中心的**设置情况**来看，在设立共享服务中心的 53 家企业中，94% 的企业表示在中国设立人力资源共享服务中心，其中近一半的企业表示仅在中国有共享服务中心并只服务中国区域员工（见图表 7B）。在中国设立人力资源共享服务中心的企业中，大部分把人力资源共享服务中心选址于一线城市（北京、上海、广州、深圳）。也有部分选在天津、南京、武汉、厦门、大连等二三线城市（见图表 7C），其选择原因主要考虑到公司的区域分布、人员成本以及语言等一系列客观问题。

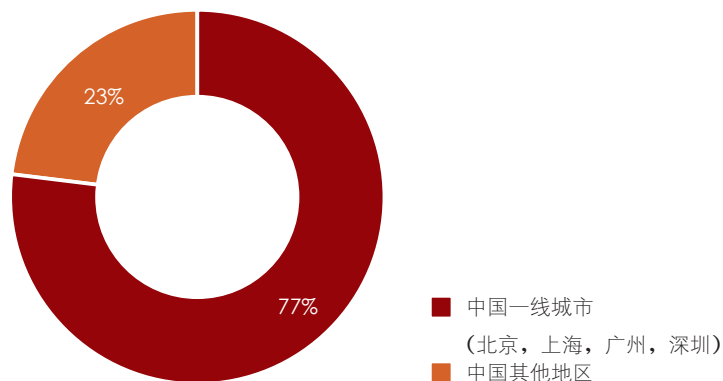
从人力资源共享服务中心的**运营情况**来看，66% 的企业建立人力资源共享服务中心的时间在 6 年以下，其中以

“在中国的人力资源共享服务中心大都只服务中国区员工。并且，其设置、投入、运作等方面的发展还处于初级阶段。”

图表7B 人力资源共享服务中心的设置



图表7C 人力资源共享服务中心的地点



图表8A 人力资源共享服务中心的运作时间

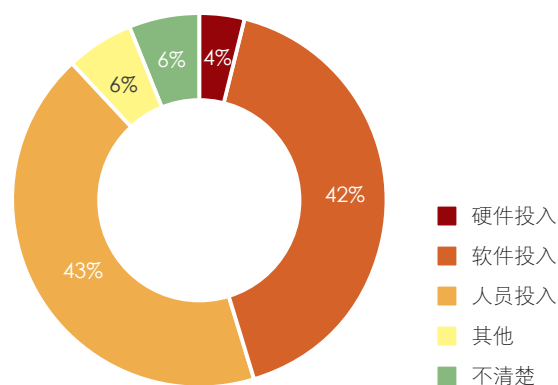
人力资源共享服务中心的运作时间	百分比
1年以内	8%
1-2年（含1年）	19%
2-4年（含2年）	28%
4-6年（含4年）	11%
6-8年（含6年）	11%
8-10年（含8年）	4%
10年及以上	11%
不清楚	8%

2-4 年居多 (见图表 8A)。而有关于共享服务中心的员工人数, 相信与共享服务中心实现的职责多少和服务对象的规模大小有关。从调研结果来看, 大部分企业的人力资源共享服务中心的人数在 30 人以下 (见图表 8B)。在资源投入方面, 相比硬件投入, 软件投入与人员投入所占的比例最多, 各占 40% 左右 (见图表 8C)。共享服务中心本身是一种整合标准化执行的组织, 对于人员投入来说, 主要负责在共享服务中心中实现人员招聘、培训、员工日常薪酬福利等职责。显而易见, 这些职责曾是传统人力资源中较为主要的行政工作。另一方面, 软件投入主要为系统建设、组织架构、平台搭建、系统维护等职责。软件投入的多少与回报实现程度会直接影响共享服务中心是否能够实现规模经济化, 并且做到速度与效率的双赢。

图表8B 人力资源共享服务中心的员工人数

人力资源共享中心内部员工数	百分比
1-5	11%
6-10	28%
11-15	11%
16-20	6%
21-30	11%
31-40	6%
41-50	2%
51-60	6%
61-70	2%
71-80	0%
81-90	2%
91-100	2%
100人以上	8%
不清楚	6%

图表8C 人力资源共享服务中心的投入

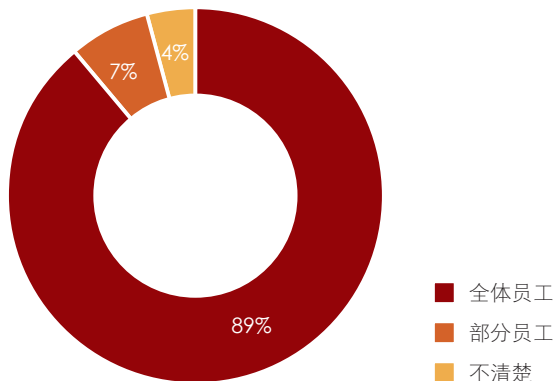




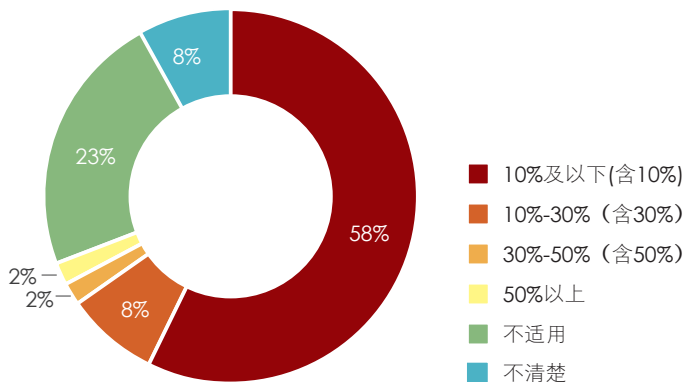
从人力资源共享服务中心的**服务对象**来看，大多为企业全体员工。只有 7% 的共享服务中心按照区域、级别或业务部门进行员工服务（见图表 9A）。而从图表 9B 中，我们发现超过四分之三的共享服务中心服务 10% 以下的海外员工。值得注意的是，其中包括 23% 的受访者选择了“不适用”，这个选项指的是人力资源共享服务中心设立在中国并仅服务于中国员工的企业。

从以上针对中国人力资源共享服务中心基本情况的调研结果中不难发现，大多数企业还是处于没有计划建立的状态。在笔者对一些受访者进行采访时发现，一部分原因在于企业还没有达到一定的规模，没必要建立共享服务中心；还有一部分受访者甚至对共享服务中心的理解存在偏差。而一些已建立共享服务中心的企业，由于共享服务中心在人力资源行业中还属于相对较新颖的一种人力资源转型模式，因此，他们对于其实际带来的意义还处于初级摸索阶段，形成的规模也并不大。

图表9A 人力资源共享服务中心服务员工对象



图表9B 人力资源共享服务中心服务海外员工比例



■ 人力资源共享服务中心的职责设置情况

由于人力资源共享服务中心在中国的发展历程尚短，它的角色内涵与定位都尚不清晰。因此，在我们前期的调研访谈中有高达 90% 的受访者希望了解人力资源共享服务中心在国内当前环境下的现实情况。

在此次调研中，对于共享服务中心的工作内容，我们将每一职责按当前工作情况和理想工作情况的从事频率进行评分。频率的高低由 1-6 来代表。1 代表几乎没有从事这项工作职责，6 代表经常从事这项工作职责。我们主要从行政管理、运营管理和战略管理这三方面的具体工作事项中进行展开，结果见图表 10。

从图中我们可以看到，对于不同的管理事项，我们统计了它在当前状态和理想状态下的从事频率。在当前状态中行政管理和运营管理的职责平均都已超过了“一般”的从事频率（平均分为 3），分别为 3.23 和 3.31，而战略管理只有 2.42，未达到平均分，表示不经常从事此类管理职责。值得注意的是，三种层级的管理职责都与理想状态存在差距，未达到理想状态的从事频率。其中行政

图表10 人力资源共享服务中心的当前与理想工作状态比较

从事频率	当前状态	理想状态	差距
行政管理	3.23	3.42	-0.19
员工考勤	2.83	2.62	+0.21
员工关系维护	2.81	3.36	-0.55
员工调任和再安置	3.58	3.67	-0.08
政策咨询，热线服务	3.70	4.02	-0.32
运营管理	3.31	3.54	-0.23
员工招聘	3.17	3.45	-0.28
绩效管理	2.72	3.00	-0.28
培训和发展	3.04	3.40	-0.36
工资管理	4.25	4.14	+0.11
供应商管理	2.91	3.12	-0.21
HR系统开发及维护	3.75	4.12	-0.36
战略管理	2.42	3.05	-0.62
人力资源咨询	2.21	3.14	-0.93
薪酬和福利策略	3.04	3.31	-0.28
高管薪酬策略	2.38	2.90	-0.52
组织管理	2.30	2.98	-0.68
领导力素质/胜任力模型	2.19	2.90	-0.71



图表11 人力资源共享服务中心当前与理想差距最大的5项职责

职责类型	职责	当前状态	理想状态	差距
战略管理	人力资源咨询	2.21	3.14	-0.93
战略管理	领导力素质/胜任力模型	2.19	2.90	-0.71
战略管理	组织管理	2.30	2.98	-0.68
行政管理	员工关系维护	2.81	3.36	-0.55
战略管理	高管薪酬策略	2.38	2.90	-0.52

图表12 人力资源共享服务中心中常由海外服务的5项职责

职责类型	职责	海外职责
运营管理	HR系统开发及维护	9%
战略管理	组织管理	8%
行政管理	政策咨询, 热线服务	8%
战略管理	薪酬和福利策略	8%
行政管理	员工调任和再安置	8%

管理的差距最小, 为 0.19。战略管理的差距最大, 为 0.62。

在行政管理中, 员工考勤和员工关系维护当前的状态都未过半, 说明现实情况中这两项工作职责从事频率比较低。但就理想状态来说, 管理者希望对于员工考勤的工作投入是下降的, 不

希望共享服务中心过多的将人力物力用于员工考勤的工作中。而是迫切希望能在行政管理方面高度实现政策咨询、热线服务这一职责的运用, 重点将员工的服务通过热线咨询来提高用户服务的效益。但就现实状况来看, 与理想状况存在一些差距。

在运营管理中, 绩效管理和供应商管理的现实执行频率较低, 都未超过 3。而工资管理和 HR 系统开发及维护的现实从事频率较高, 分别为 4.25 和 3.75。工资管理对于共享服务中心来说, 可以依靠易操作的系统来统一执行。而对于 HR 的系统开发及维护, 共享服务中心的员工需要花费较多精力去执行。特别对于处在运营管理状态的共享服务中心, 其运作是否经济规模化、高效化, 很大程度上取决于系统开发与维护。值得注意的是, 我们发现虽然人力资源从业者对于工资管理和 HR 系统开发及维护这两项职责在理想中的从事频率都超过 4, 但就工资管理这一职责来说, 当前状态已超过理想状态。

在战略管理中, 人力资源咨询、高管薪酬策略、组织管理、胜任力模型的从事频率都比较低, 未超过 3。相对而言, 薪酬与福利策略的从事频率较高, 为 3.04。由此可见, 由于各地的薪酬福利政策存在差异, 共享服务中心必须统一政策来实现其在战略管理上的更多投入。同时我们也发现, 人力资源从业者

在战略管理职责中最希望从事的是薪酬与福利策略职责。

我们还列举了当前与理想从事频率差距最大的 5 项职责。从图表 11 中我们可以得到这五项职责分别为人力资源咨询、领导力素质 / 胜任力模型、组织管理、员工关系维护及高管薪酬策略。其中四项职责都为战略管理类型。这种差距，说明共享服务中心对于战略性管理的能力相对较弱。由于共享服务中心的由来大多源于企业对于内部行政性工作的集中处理，所以很多人力资源从业者大多将主要职责用于事务性的操作而低估了战略性的实现。一位企业的高管对共享服务中心的职责执行曾做过这样的评价：“一个成熟的企业，对于共享服务中心转变的思考，应该是建立在行政管理，运营管理和战略管理这三方面的全面考虑。如果仅仅把人力资源共享服务中心当作一个行政事务中心来看待，那显然失去了未来存在的最主要意义”。所以对于共享服务的未来发展，管理者在提高行政和运营的执行频率的同时，应加大战略管理执行度的考量。

同时，受访者还被问及共享服务中心中哪些职责是寄予海外的共享服务中心来实施操作的。从图表 12 中我们可以得出 HR 系统开发及维护、组织管理、政策咨询热线服务、薪酬福利策略、员工调任再安置这五项工作职责由海外共享服务中心执行的比率高。无独有偶，

“在人力资源共享服务中心中，对于实际工作与理想工作的从事频率差距来说，行政与运营类职责的差距较小。但是战略类职责却呈相反状态，差距较大。

而关于共享服务中心的海外服务职责，目前的服务比率较少，都低于 10%，并且大都为不基于各地行政执行层面的管理职责。”

这些都是关于系统维护、组织管理、政策策略、人员调任等不基于各地行政执行层面的管理。这些职责很可能由企业全球总部或区域进行统一管理。

对于共享服务中心的工作职责，我们还对其实现情况进行分析。当然，工作职责的实现情况和工作职责的执行频率还是具有差别的。我们列举了两种比较极端的情况：对于工作职能比较复杂的事务，从事频率较高的不一定能够完全实现。反而有些工作不是经常去做却可以百分之百的实现。所以出于这两方面考虑，以下数据调研我们会从共享服务中心的职责实现情况这一角度出发。



图表13 人力资源共享服务中心职责的实现情况

实现情况	实现度	外包
行政管理	69%	4%
员工考勤	70%	2%
员工关系维护	62%	2%
员工调任和再安置	73%	8%
政策咨询, 热线服务	70%	4%
运营管理	69%	3%
员工招聘	67%	6%
绩效管理	60%	2%
培训和发展	63%	2%
工资管理	88%	8%
供应商管理	62%	2%
HR系统开发及维护	75%	0%
战略管理	57%	4%
人力资源咨询	54%	2%
薪酬和福利策略	67%	6%
高管薪酬策略	55%	6%
组织管理	55%	2%
领导力素质/胜任力模型	53%	6%

如图表 13 所示, 由不同管理领域的实现度平均数来看, 行政管理与运营管理的实现率都较为良好, 为 69%。而战略管理相对较差, 实现率为 57%。说明战略管理的职责比较难以在统一标准化著称的共享服务中心中实现。战略管理需要在不同的环境及条件下进行特殊化管理, 而不是运用某个标准, 或通过规模化的基准来执行。

在平均职责实现度为 69% 的行政管理中, 员工调任和再安置的实现率最高, 为 73%。最低实现率为员工关系维护, 为 62%。而在之前分析的共享服务中心职责的当前与理想从事频率中, 我们发现员工关系维护的当前从事频率也为行政管理中最低。值得注意的是, 员工调任和再安置在行政管理中虽不是从事频率最高的职责, 可却是相对其他行政管理职责来说实现度最高的。在运营管理中, 工资管理和绩效管理分别为最高与最低实现的职责, 相对应的在职责从事频率的调研中, 这两种职责也分别为当前状态执行度最高与最低的运营管理职责。在战略管理中, 普遍实现度都在 50% 左右, 而薪酬与福利政策却一枝独秀之态呈现较高实现率, 其也是在职责从事频率的调研中唯一当前从事状态超过半数的战略管理职责。

同样的，我们也列举了实现度最高的5项职责以及最常外包的5项职责。对于实现度最高的职责（见图表14A），很显然，无一例外都出现于行政管理和运营管理中。这些职责大多都建立在数据管理的基础上，通过共享服务系统化的操作是较易实现的。值得关注的是，同时我们也发现这些高实现度的职责，在理想与现实的执行频率差距对比中，大多只存在较小差距。

图表14B中列举了最常外包的职责，这些职责在外包方面都会有一定的优势性，将这些职责外包给专业性服务机构，更能够减少人力资源的工作量以实现更大的价值。并且就选择外包的企业来说，他们对于供应商的选择也会根据一些客观因素去考量，例如：价格低、服务快、服务质量高、地理位置方便等原因。从图表14C中我们可以得到，参与调研的人力资源从业者中，70%表示在选择外包服务时，服务质量是他们首要看重的因素，而地理位置，相对而言看重的企业不是特别多。也有13%的企业表示，他们并没有选择外包服务。

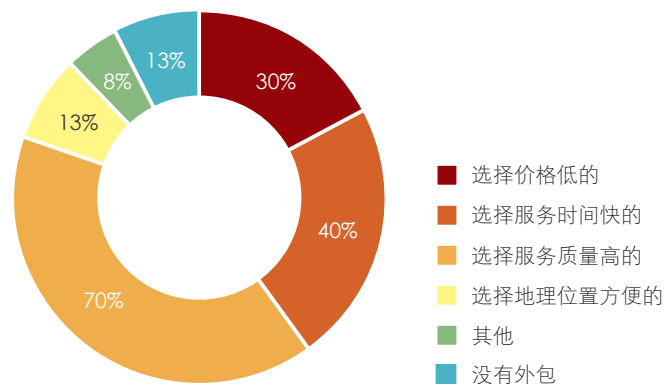
图表14A 人力资源共享服务中心职责实现度最高的5项职责

职责类型	职责	实现程度
运营管理	工资管理	88%
运营管理	HR系统开发及维护	75%
行政管理	员工调任和再安置	73%
行政管理	员工考勤	70%
行政管理	政策咨询，热线服务	70%

图表14B 人力资源共享服务中心中常由外包服务的5项职责

职责类型	职责	外包服务
运营管理	工资管理	8%
行政管理	员工调任和再安置	8%
战略管理	薪酬和福利策略	6%
运营管理	员工招聘	6%
战略管理	高管薪酬策略	6%
战略管理	领导力素质/胜任力模型	6%

图表14C 人力资源共享服务中心的职责选择外包服务的考量因素





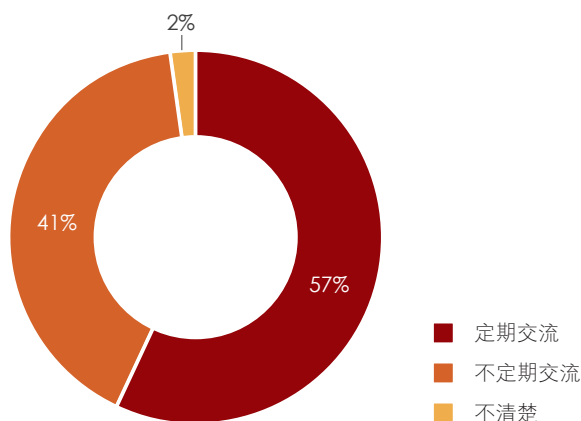
■ 人力资源共享服务中心的内部完善

在此次调研中，除了对共享服务中心职责的实现情况进行了现状分析外，也对其的内部完善与后期跟踪进行了调研。

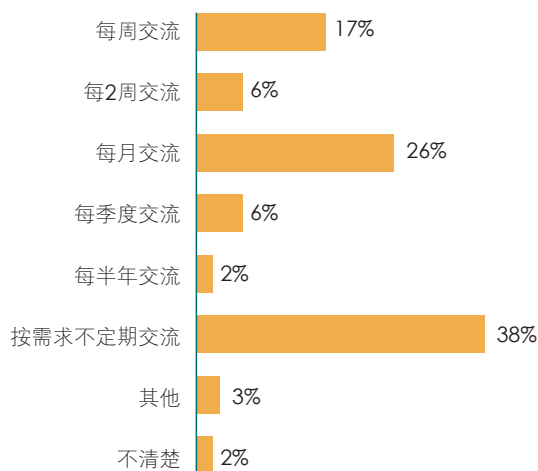
首先，关于共享服务的内部沟通，图表 15A 显示，除了 2% 的受访者表示不清楚共享服务中心的内部沟通情况外，其余受访者均表示共享服务中心内部有正式的会议、电话会议等形式的沟通。其中 57% 的受访者表示这种沟通为定期的，并且大部分会选择每月或每周进行一次沟通。可见共享服务中心的定期交流频度是较为经常的。而不定期交流的沟通形式也多以有需求时，才会进行与人力资源其他部门沟通交流（见图表 15B）。

其次，对于共享服务内部员工的发展，从图表 16 显示的结果中可知，只有一半的受访者表示公司有关于共享服务中心的内部培训。受访者也列举了他们运用的内部培训的方式，例如系统职能培训、标准服务流程、沟通技巧、HRIS（人力资源信息系统）技能培训等。值得注意的是，有超过三分之一的企业对于共享服务中心的员工没有任何内部培训。对于共享服务中心的员工，其特点为服务

图表15A 人力资源共享服务中心内部是否进行定期交流



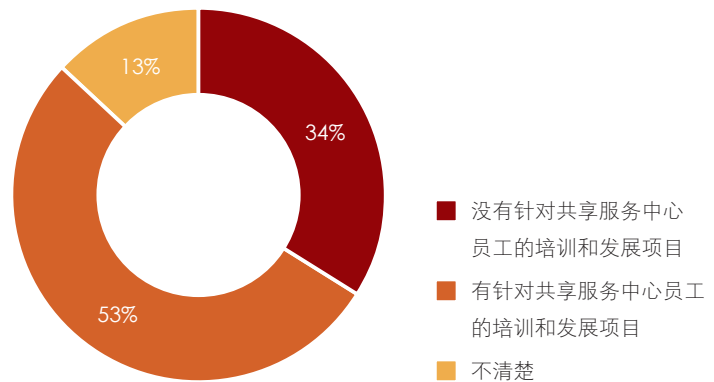
图表15B 人力资源共享服务中心内部交流频率



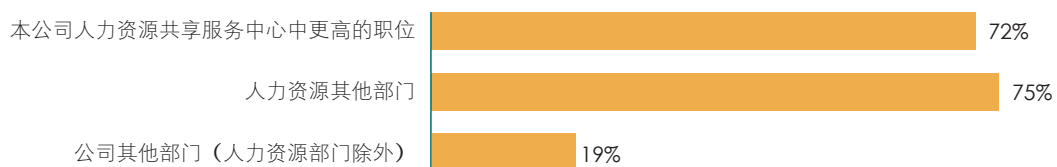
对象人数多，衡量标准高。然而针对这些特性，培训体制却显得十分匮乏。

而对于员工未来的发展方向，受访者认为共享服务中心的员工除了向人力资源共享服务中心中更高的职位发展外，也有很大可能转向人力资源其他职能部门发展（见图表 17A）。而相对未来发展，中心员工在离职率方面，66%的受访者表示自己所在的共享服务中心离职率控制在 10% 以下。从此数据可见，共

图表16 人力资源共享服务中心员工是否有针对性的培训与发展



图表17A 人力资源共享服务中心员工的发展方向

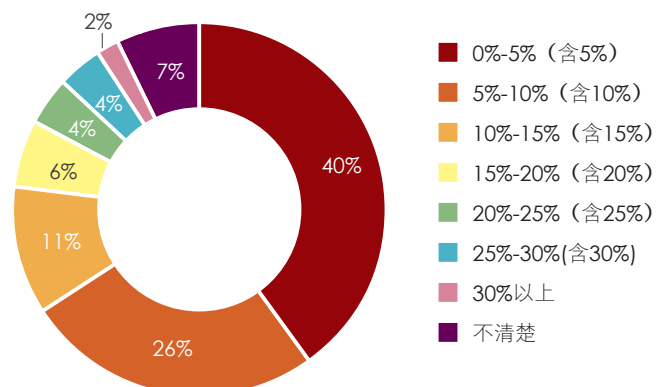


享服务中心员工的稳定性相对较高，在短期内存在过高员工流失问题的可能性较小（见图表 17B）。

最后，对于共享服务中心的综合评价，受访者主要从共享服务中心的满意度、员工评估方式以及未来所面临的困难三方面进行调查。

在满意度调研方面，有 58% 的受访者对于所在共享服务中心的综合满意度表示满意。仍然有近 40% 的受访者呈现

图表17B 人力资源共享服务中心员工的离职率

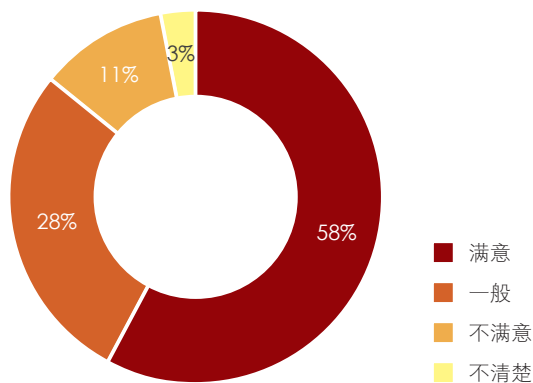




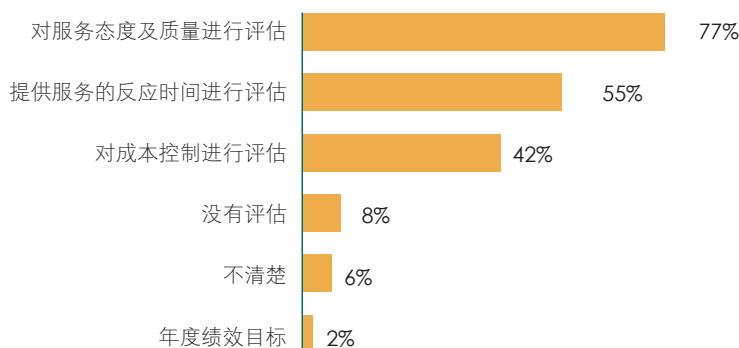
“一般”或“不满意”的态度。这些数据表明：共享服务中心的发展还不够成熟，或者虽然将一些行政性工作放入共享服务中心，但是并没有彻底实质性改变。又或者可能受访者认为共享服务中心建立前与建立后并没有给用户带来便捷感甚至更不如传统人力资源服务满意（见图表 18A）。

在员工评估方式调研方面，77% 受访者表示管理者对于员工的评估方式主要进行服务态度及质量的考量（见图表 18B）。同时也有 55% 和 42% 的受访者表示将服务的反应时间和成本控制作为评估条件之一进行评估。显而易见，由于共享服务中心相比人力资源的其他部门更加要求员工具备服务沟通技巧，员工服务的质量与态度已然成为员工最重要的 KPI 之一。同时，员工解决问题的时间长短、共享服务中心是否能帮助公司做到节约成本等都已成为对其衡量的主要指标。

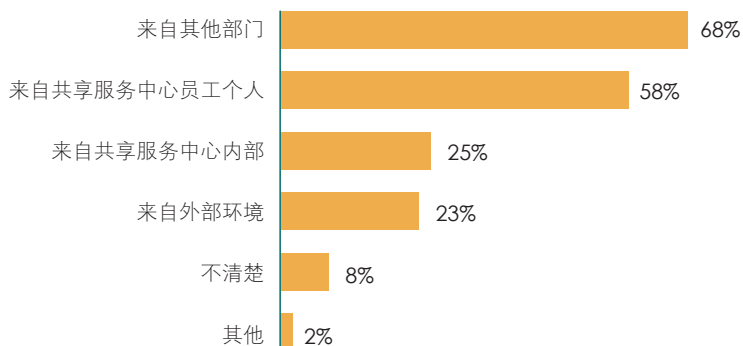
图表18A 人力资源共享服务中心的总体满意度



图表18B 人力资源共享服务中心的评估方式



图表18C 人力资源共享服务中心面临的困难



在共享服务中心未来面临的挑战方面，受访者被提供几个选项进行选择。近 70% 的受访者表示面临的最主要困难来自于其他部门（见图表 18C）。这些困难主要关于能否与其他部门进行有效沟通以及在共享服务中心的改革过程中是否得到其他部门的支持和对其服务效率的满意度等。其次，58% 的受访者认为面临的挑战来自于共享服务中心的员工个人，由于对于这些员工的能力要求会与人力资源其他部门的员工能力要求不一致，所以他们是否拥有较为全面的人力资源知识储备会是一个问题。还有一种可能的解释为：刚建立共享服务

中心的企业，其中心的员工很大部分会来自传统人力资源的转型，他们是否能够进行良好的职业转变，以及他们的职业发展规划是否会与共享服务中心的未来规划一致等员工个人问题会是一个非常巨大的挑战。同时，也有 25% 的受访者表示挑战来自于共享服务中心的内部，例如如何做到员工分工明确，以及当员工服务出现问题时，怎样有效解决责任推脱等问题。相信对于中国人力资源共享服务中心来说，无论是内部还是外部，还都面临着很多困难，需要不断地在摸索中前进。

“共享服务中心的内部完善，主要从定期内部沟通与建立完善的员工培训体系两方面来进行操作。调研表明，只有半数企业的共享服务中心会进行定期的内部沟通。而对于共享服务中心的特点：员工数量少、服务对象多、衡量标准高，其也很少提供针对性地员工培训。

除了共享服务中心需从内部进行完善外，还需得到企业员工对于服务的满意以及其他部门的支持。可见，共享服务中心的挑战不仅来自于中心内部，还来自于外部。”



人力资源共享服务中心案例启示

在此次调研过程中，我们除了对共享服务中心现状进行一系列数据调研外，还对一些建立共享服务中心的企业进行访谈。通过访谈，我们发现中国人力资源共享服务中心的现状主要分为单一化职责实现与多元化职责实现两种。我们按照这两种类型分类，进行进一步阐述。

以下部分受访企业不便透露企业名称，因尊重企业意愿，我们为其隐去。

单一化职责实现的共享服务中心

单一化职责实现主要指的是在共享服务中心中只实现一种人力资源管理职责。选择单一职责实现的原因有多种，但大部分的原因因为共享服务中心处于成立初期或者共享服务中心的定位，企业将最容易实现的职责转入共享服务中心进行执行。还有种解释为企业将最需要

运用资源整合、共享服务的管理模式来实现的职责，将其转入共享服务中心进行单一化实现。

▶ **联想集团**的共享服务中心分别在欧洲、美洲、亚太地区和中国建立。其中亚太区共享服务中心的服务对象是除中国以外的其他亚太国家的员工。联想中国区的共享服务中心建立于人力资源部的运营组织内。共享服务中心内部共有7名员工，主要负责员工的热线咨询、HR网站管理及面对面服务，其职责覆盖所有关于人力资源的政策与信息解答咨询。例如员工对薪酬的疑问、社保规则等日常问题。

▶ **某欧洲医药公司**的共享服务中心在中国与印度建立，印度的共享服务中心主要为除了中国以外的六七个国家进行服务。中国区的共享服务中心成立于2010年，隶属于人力资源薪酬福利部，主要服务企业的医药销售和研发中心这两个机构。其职责包括员工的岗位变动、入职离职手续办理、薪酬和热线电话等。目前中心共有7名员工，负责入职离职的有3名员工，其他员工负责社保、工资发放、报告。

从这两家企业的案例分享中我们不难发现：单一化职责实现的共享服务中心大多处于行政管理与运营管理阶段。联想集团实现的政策咨询、热线服务这一职责在之前调研分析的行政管理职责中，也是受访者表示当前与理想状态都

需要高度从事的职责，同时也是实现度最高的职责。在某欧洲医药公司的共享服务中，单一实现的薪酬管理为运营管理中最高执行频率与实现度的职责。看来，政策咨询、热线服务与薪酬管理在人力资源共享服务中较易实现，并且也是受访企业认为最需要运用共享服务模式来实现的职责。

多元化职责实现的共享服务中心

多元化职责实现主要指的是在共享服务中实现多项人力资源职责。这一类企业可能大多已处于人力资源转型的过程中，开始将大部分人力资源事务性工作转移至共享服务中心实现，甚至有些企业开始考虑将战略管理转入其中。因此，这些企业已逐步向共享服务中心、专家中心、业务合作伙伴三组鼎立的人力资源新模式发展。

▶ **某美国快速消费品公司**在菲律宾、印度、德国、中国等地同时开展共享服务中心的项目。中国区的共享服务中心共有83名员工，覆盖三大部门：人力资源，财务和IT技术服务。中心整体设立独立法人。负责人力资源管理共有4名员工，主要实现的职责包含三大模块：薪资中心、中国区的报告中心、系统主数据中心。

某美国快速消费品公司共享服务中心共有四个阶段：

① 员工自助平台：即 ESS(employee



self-service)、MSS(manager self-service) 自助系统。

② 员工服务热线，除了HR政策咨询、薪资问题咨询，还会包括财务、IT方面的咨询等。

③ 运营层面：为全集团提交报告以及装瓶厂跨部门报告，系统主数据，人事管理，HR传统流程管理，薪资福利，招聘(入职手续、合同档案管理、职位发布、简历筛选、电话面试)，培训(根据装瓶厂的组织发展培训部门的需求制定培训计划并且统筹安排全年的培训时间)。

④ 战略层面：卓越中心。包括中国区的一些策略制定，政策更新、解释，人力资源计划，预算等。

目前这家公司的共享服务中心处于运营层面，已实现集团报告，系统主数据，人事管理，流程管理，薪资福利等职责。在2012年的下半年，共享服务中心会逐步覆盖招聘与培训的一部分职责。值得注意的是，它同时还新增模块职责：卓越中心。在卓越中心中会实现一部分战略管理，将一部分战略管理转移至共享服务中心来实现。

▶ **某美国电子公司**的共享服务中心分别在印度，墨西哥，中国三国建立，并于2011年在欧洲成立一个小的服务中心。中国区共享服务中心主要服务亚太地区(除印度和新加坡外的所有亚太国家)，共有22名员工。中国区的共享服

务中心主要覆盖职责有：呼叫中心(员工可以询问有关人事资料，考勤，招聘，在线培训等人力资源系统的问题等)；一部分招聘工作：(招聘信息，背景调查，简历上传系统，某些区域的电话面试工作等)；外籍员工在华的福利支持(例如个人所得税的合理避税，报税，商业保险，个人物品的货运安排，以及中方员工人员成本分析等)；一部分培训支持(领导力培训安排，培训维护等)；系统资料的录入和维护；其他服务职责(例如员工离职后的访谈跟踪；培训用户手册制作；区域及员工数量汇报；员工离职手续办理；人事劳动法方面的信息搜集等)。

▶ **西门子公司**在全球建立了7个共享服务中心。美洲2个，欧洲3个，亚洲2个。中国区的共享服务中心服务整个东北亚区的国家，正式成立至今已有4年。共享服务内容主要包含人力资源，财务和采购三大部门，并作为一个单独的团队组织进行运营。

西门子的人力资源共享服务中心共有110名员工，实现的职责几乎覆盖了所有人力资源模块的行政事务性工作，但不包括招聘。例如：员工主数据管理、薪资发放、福利管理、外籍员工的管理、签证管理、差旅报销管理、HR系统管理等。培训事务性服务也会在2012年年底前实现，主要负责为西门子东北亚区内部员工的培训课程选择、报名、安排、反馈调研、费用结算等。

图表19 西门子公司“Ask HR”热线咨询项目的三个等级



除了人力资源的模块外，西门子共享服务中心还实现了“Ask HR”的热线咨询项目，与其他企业实现的热线咨询不同的是，这个热线咨询项目共分为三个级别，Tier 0、Tier I、Tier II（见图表19）。这里的不同级别指的是员工针对人力资源的询问需求是可以通过不同级别进行服务的。值得注意的是，在项目执行过程中，员工的问题入口是统一的，都从Tier 0阶段开始，只有在该阶段得不到有效解决的问题，才会进入下一阶段。这样分阶段的管理可以使Tier II的员工不会将时间浪费在过多解决较为简单的问题上，从而将精力用于实现更多的其他职责。并且这样的管理方式也有便于对每个级别的统计，这些统计包括问题类型统计和问题数量统计，以及理想与现实中实现频率的比较。

从这三家企业的案例分享中我们不难发现：多元化职责实现的共享服务中

心已基本将行政管理和运营管理中的职责覆盖。但关于行政管理中的员工关系维护和运营管理中的绩效管理、供应商管理这三项职责来看，这几家企业几乎都没有实现。这一现象不仅仅在案例中体现，也在之前对共享服务中心职责的从事频率和实现度调查的数据中得以验证。这些职责的当前从事状态都未过半，并且也都是其所对应的管理领域中从事频率和实现度最低的职责。

另外，在对这五家企业进行采访过程中，受访者也被问及共享服务中心的衡量标准与未来挑战。就其衡量标准来说，主要分为外部指标与内部指标。外部指标是指外部对共享服务中心的运营是否帮助企业做到成本节约、实现经济规模。同时从满意度出发，进行一些用户使用的满意度调查。内部指标是指对共享服务中心员工的执行衡量指标，其中包括员工的处理时间与处理效率。如有员工获得不满意评价，可以对其进行后续跟踪处理以及针对性的服务培训等措施。

而对于共享服务中心的未来挑战，受访者大都表示主要来源于企业文化影响、高层管理者的支持、共享服务中心与其他部门的沟通、企业员工的使用满意度、共享服务中心员工的价值观、政策和系统平台的统一标准化等。值得关注的是，这些挑战也验证了之前的调研结果，即面临的最大困难主要来自于其他部门以及来自共享服务中心员工个人。



奔向“未来”的大路上： 人力资源共享服务中心的发展与建议

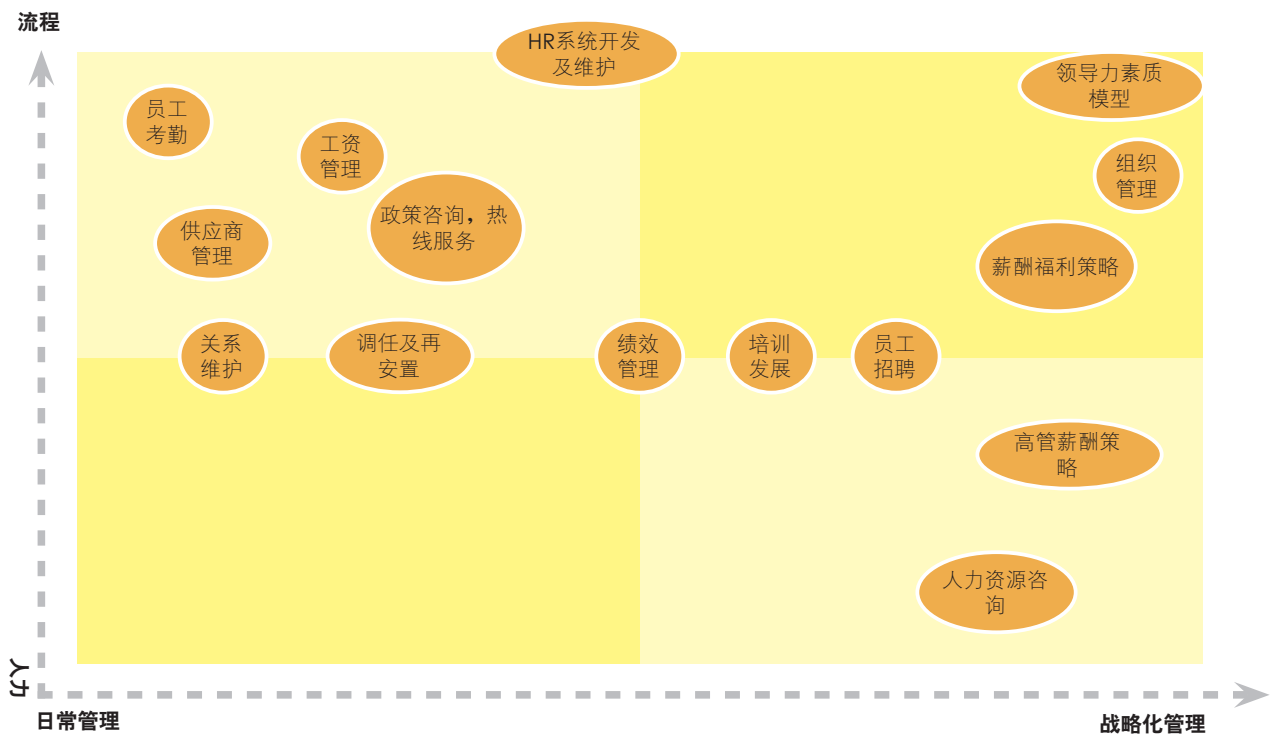
人力资源共享服务中心的未来发展方向

对于人力资源共享服务中心的未来发展方向与职责定位，从调研结果与案例访谈中得知，相比传统人力资源更多投入人力和日常事务性的管理，共享服务中心中所能实现的内容及方式会更倾

向于战略化及流程化。图表 20 中更为清晰地显示了共享服务中心中所能实现的职责趋势。

图中的横轴主要为日常管理职责趋于战略化管理职责，纵轴显示为人力操作职责趋于流程化操作职责。我们会发

图表20 人力资源共享服务中心职责定位



现，日常事务型工作开始脱离传统的人力操作，从而通过人力资源共享服务中心的系统平台，全方位的进行流程化的统一实现。而关于人力资源的战略性的职责会同时通过人力和流程两方面进行执行，例如关于人力资源政策性的咨询等职责，还是需要人力来进行解答的。而关于领导力素质模型等职责，会更多的通过流程统一操作，根据测试结果来制定员工的未来发展方向、能力匹配度及培训项目等。

建立人力资源共享服务中心的建议

战略性的人力资源部门的实现，不单单意味着拥有最优秀的人才，同时也意味着最大限度地利用企业的最宝贵资源：人力资本。这样的转型变革，不仅让人力资源部门内部保持战略地位，也使整个团队开始逐步参与公司决策，成为决策层的重要组成部分。与此同时，共享服务的建立，能够积极响应整个公司的需求，可以为公司其他职能部门、面向员工客户的团队和高层管理者提供



更有价值的咨询意见。虽然人力资源的转型以及共享服务中心拥有着很强大的存在必要性，但是在传统人力资源的转变及共享服务中心的建立过程中，仍然面对很大的挑战，并且相当一部分企业的转变与建立并不十分有效，甚至最终呈现名存实亡的结果。因此，下面列出了人力资源共享服务中心在建立过程中的一些建议，主要从最为重要的3“P”（People, Platform, Process）进行阐述，供读者参考。

► **人力资源共享服务中心的先决条件：** 获得企业高层的全方位支持。

人力资源共享服务中心在建立初期需要得到高层管理者的推动，人力资源的转型不仅仅是人力资源内部的事情，同时也包括企业的预算投入以及跨部门的运营协作。在向高层的推动过程中，不仅仅需要以成本降低、规模经济作为快速建立共享服务的理由，更重要的是从流程控制这一角度去进行合理实现。通过共享服务，让高层更为了解执行层面的执行情况，有效掌控其合规性。除了在推动角度需多样化之外，还需得到高层从口头至实际行动的统一支持。通过时间来淡化他们对于这些变化的敏感性，通过不断的沟通，让他们能够看到人力资源共享服务中心的价值与改变。

► **人力资源共享服务中心的成长基石：** ① 统一数据中心，系统平台和企业政策。

在人力资源共享服务中心服务之前必须保证一个共享的数据中心和系统平台作为支撑，并且高可靠性地运行。所有转入共享服务中心的运作和转入前需要保持一致，不能使企业的终端用户感受到转型之后产生操作上的巨大差异。同时，需要一个系统战略来重新调整企业所有的政策，使各区域的政策标准一致化。

② 员工的职业认同感与共享服务中心的发展规划必须趋于一致。

人力资源共享服务中心的成功建立是基于中心员工的职业认同感。当高层进行全方位的支持后，虽然这能够迫使主管及中心服务人员进行职业转变并且执行，但是今后共享服务中心的发展需要依靠中心员工的职业认同感以及与共享服务中心发展规划一致的价值观。基于这些理念的同时，还必须找到合适共享服务中心的员工，因为其所需的能力和其他传统人力资源从业者的能力需求是不同的。

③ 为员工建立完整的培训体系，提升员工的自身能力。

人力资源共享服务中心员工的针对性培训机制非常的匮乏。共享服务中心在对于员工的招聘过程中，对于员工的能力要求不会特别的高，但是进入共享服务中心后，这些员工不仅仅需要面对众多的服务用户，很多衡量指标也

都要求员工实现高效化。此时，建立一个完整全面并以服务与流程为导向的培训体系尤为重要，帮助员工针对性的提升自身能力。

▶ 人力资源共享服务中心的过渡阶段：

职责实现过程中逐步推广、逐一覆盖。

在人力资源共享服务中心的职责执行过程中，由于传统人力资源工作模式的惯性，很难在较短时间内使企业人力资源部的实际操作和员工的心理变化发生改变。因此在职责推广中，可以选取某一领域当作“Pilot Project”（典型示范）来进行操作适应，并且做出详细的需求分析以及改变前后的利弊关系对比，清晰的了解“实现什么”与“怎样实现”。确保控制好逐一推广，逐一覆盖的节奏。避免形式上的成功，结果上的失败。

▶ 人力资源共享服务中心的发展核心：

帮助用户养成良好的使用习惯，提高满意度。

人力资源共享服务中心的发展核心需要用户养成良好的使用习惯，使企业员工能够自主的使用共享服务中心，并且对共享服务中心的服务满意。在发展过程中，需要尽可能的做到不改变用户的使用习惯，做到将其改变只存在于共享服务中心的内部而不存在于终端用户的使用平台。于此同时，要定期做客户的满意度调查。这里的客户包括两类人，员工用户及共享服务中心的“客户”即

花钱购买服务的人，例如人力资源管理者、业务经理等。对于用户，需要对接受服务的员工进行满意度调查及意见反馈。对于“客户”，应时常进行工作汇报和有效沟通。

▶ 人力资源共享服务中心的未来之路：

① 了解市场需求发展，灵活标准化制度，真正做到“大象跳舞”。

人力资源共享服务中心是一个非常注重流程化的服务机构。但是可能随着市场、需求、及管理等一些客观因素发生变化后，原先的流程和标准变得不再适用了。因此，共享服务中心未来需要做的是如何适时快速地应对这些变化机制。包括快速找到需求响应的方法，以及将这些需求转变为流程的同时，不产生总体上的服务影响。在人力资源共享服务中心未来的发展道路上，不仅需要考虑标准化流程的灵活度，还需要进行定期的流程回顾。

② 逐步增强战略化职责。

虽然人力资源共享服务中心的现状大多被用于更多行政事务性工作的实现，但仅对一些数据进行处理，对于共享服务中心来说是一个最基本的服务。人力资源共享服务中心的服务能力提高，必须增加战略及策略的制定与执行，战略化的共享服务中心才能够更好的为人力资源转型和企业业务单元战略做出贡献。



关于调研数据样本

人力资源智享会联合 Hay (合益) 集团于 2012 年 4 月至 6 月开展了此次调研。通过智享会提供的在线和现场调研渠道，共收集到 232 份完整问卷。

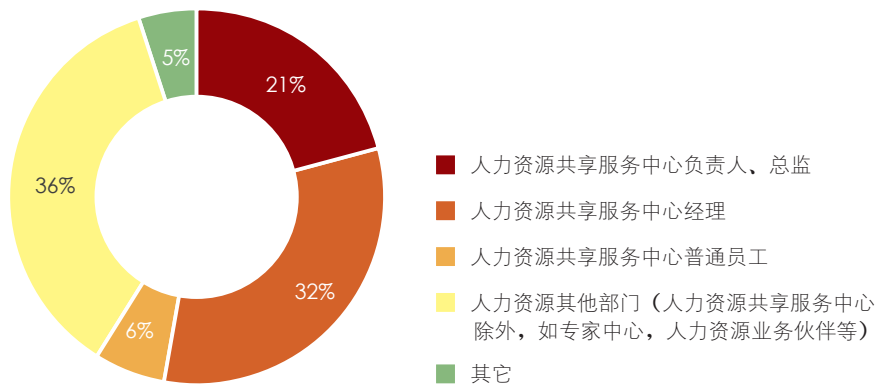
其中，53 家企业建立人力资源共享服务中心，它们大多来自快速消费品、生命科学、多样化生产、机械制造、信息技术等行业 (见图表 21)。并且在这

些企业中，大多受访者现担任共享服务中心经理或人力资源其他部门例如专家中心，人力资源业务伙伴等职位 (见图表 22)。受访者所在企业的规模主要为 100-20000 人不等 (见图表 23)。这些企业中有近 80% 是外商独资企业，其次是中外合资，中国私营企业和国有企业 (见图表 24)。

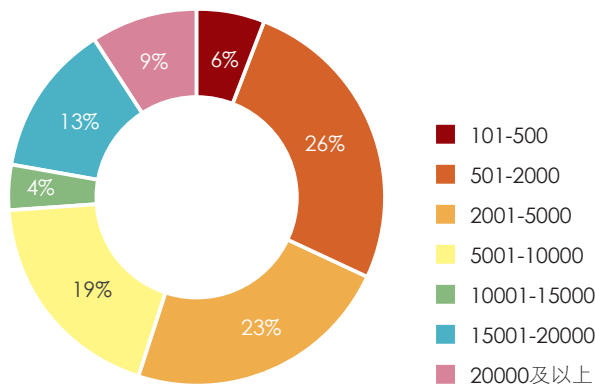
图表21 拥有中国共享服务中心的企业所处行业

行业	参与数
快速消费品	8
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	6
多样化生产	6
机械制造	5
信息技术, 半导体及通讯	5
汽车及零部件	4
化工与石化	4
电子电气	2
零售业与电子商务	2
能源动力	2
广告媒体	2
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 等)	2
其他	5

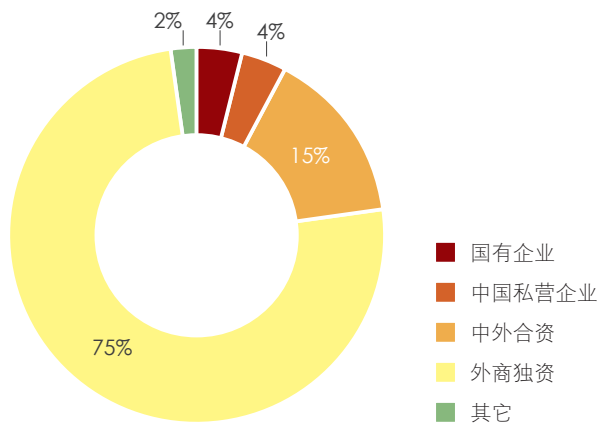
图表22 拥有中国共享服务中心的企业调研者的职级



图表23 拥有中国共享服务中心的调研企业在中国大陆员工总人数



图表24 拥有中国共享服务中心的调研企业的所有权性质





关于作者



薛融

rita.xue@hrecchina.org

薛融在此调研项目中担任数据收集与处理、案例采访、报告结构制定、资料收集、报告撰写等工作。

薛融现任人力资源智享会 (HREC) 的调研专员一职。主要负责的调研报告有：2012 中国员工保留调研报告，中国人力资源共享服务中心调研报告，2012 中国人才管理状况调研报告，中国蓝领员工调研报告等。

薛融毕业于上海对外贸易学院，获得工商管理（国际企业方向）本科学位。



董雪婷

sally.dong@haygroup.com

董雪婷在此调研项目中担任问卷方法论与内容设计、数据处理、报告结构制定、资料收集、报告校对等工作。

董雪婷现任 Hay (合益) 集团担任资深分析师一职，在员工敬业度调研领域有丰富的经验。她提供过咨询服务的客户中既有中国企业也有跨国企业，行业覆盖制造业、地产、互联网、制药等。主要服务过的客户有 HITIACH, Carestream、Sanofi-Aventis、Saint-Gobain、优酷、上汽通用、东风本田、奇瑞汽车、盛高地产等。

董雪婷毕业于复旦大学数学科学学院，主修专业为计算数学。



吴若颖

rowling.wu@hrecchina.org

吴若颖在此调研项目中担任问卷内容设计工作。

吴若颖现任人力资源智享会 (HREC) 的活动经理一职。主要负责的项目涉及：人力资源共享服务中心，第九届学习与发展年会，第八届人才管理和领导力发展年会等。

吴若颖毕业于上海外国语大学贤达经济人文学院经济与管理系，获得经济学学士学位。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出；同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network，专业会议和论坛，专业培训，人力资源前沿，HR Value 杂志，电话会议，功能强大的网络平台以及调研与报告等一系列具有高附加值的产品和服务。

读者可登入智享会网站：www.hrecchina.org 了解更多详情。



关于 Hay (合益) 集团

Hay (合益) 集团是一家全球性的管理咨询公司，我们的使命是帮助领导者将战略转化为现实。我们发展人才，更有效地组织人才，并且激励他们达到最佳绩效。我们致力于促使组织变革以及帮助组织和个人发挥他们的潜能。

读者可登入 Hay (合益) 集团网站：www.haygroup.com 了解更多详情。



中国人力资源共享服务中心调研报告

China Human Resource Shared Services Center
Survey Report