



东风汽车HRSSC“五化”运营与创新实践

东风汽车集团有限公司 东风汽车集团股份有限公司
DONGFENG MOTOR CORPORATION DONGFENG MOTOR GROUP CO., LTD.

罗江波

北京 2024.04.16



目录

01

东风汽车集团概况

让汽车驱动梦想 为美好生活赋能

02

数字化时代HR转型实践

建设东风卓越人力资源管理体系

03

数字化时代HR的新使命

重构组织，引领变革



01

东风汽车集团概况

让汽车驱动梦想 为美好生活赋能

永续发展的百年东风
面向世界的国际化东风
在开放中自主发展的东风

科技东风品牌片 

东风公司成立于**1969**年，中央直属的中国汽车行业骨干企业

5210

总资产
(亿元)

242

汽车销量
(万辆)

4103

营业收入
(亿元)

12.1

员工人数
(万人)

188

世界500强排名
(位)

*2023年数据

10多个品牌：豪华、高端、主流和小型车

东风汽车

自主乘用车

高端电动
越野品牌



猛士

高端电动
乘用车品牌



岚图

主流市场
节能车品牌



东风风神

主流市场
电动品牌



东风eπ

小型车纯电
品牌



东风纳米

商用车

中国商用车
第一品牌



东风

军车

中国军车
第一品牌



猛士

差异化自主品牌



合资品牌



合资自主品牌



组织架构

26家直属板块、290多家控制子公司和共同控制的合营公司



产业与布局

□ **产业链：**价值链在汽车行业中最长最齐

□ **事业布局：**形成4大基地，遍及全国20多个城市，产品销往全球80多个国家

产业链齐全、产品阵营丰富、细分市场全覆盖

4大基地、20多个城市



54年发展史、5个发展阶段



品质 | 智慧 | 和悦

公司使命

让汽车驱动梦想

为客户提供优质汽车产品和服务
的卓越科技企业

公司价值观

品质、智慧、和悦

三大事业群

整车业务、科技板块、服务生态



“东方风起”
科技转型计划

02

数字化时代HR转型实践

建设东风卓越人力资源管理体系

支持集团战略转型
支持HR与业务深度融合
提升人力资源价值创造
提高客户满意度

HR转型时代背景

• 今天，我们所处的数字化时代——

科技与物质的高速增长的时代， 世界上各种文化交汇碰撞的时代， 信息资讯大爆炸的时代， 不断地破坏与重塑的时代

社会趋势



信息化



数字化



共享经济



去中心化



网状组织



AI

传统商业形态



实体店



电商



新零售（线上+线下）



未来?

随之而来，汽车产业商业模式巨变



传统汽车



汽车产品



后市场



出行服务



未来

其它与之关联事业单元商业模式已经改变.....

HR转型时代背景

- 工作中，数字化、共享化高速发展——



HR的核心价值所在

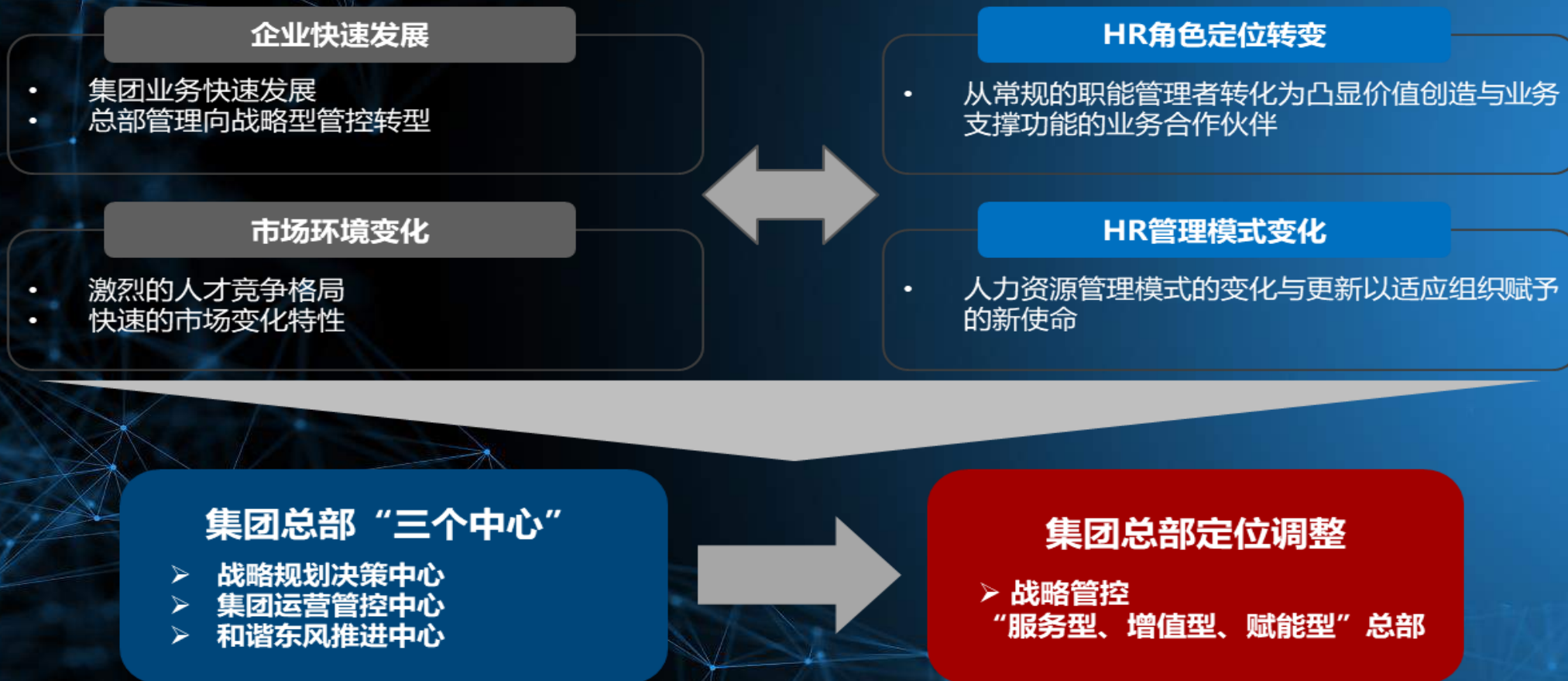
管组织、管人 → 发展组织、发展人 | 权力 → 影响力



HR转型时代背景

东风HR变革的背景：（1）集团总部战略定位调整的需要

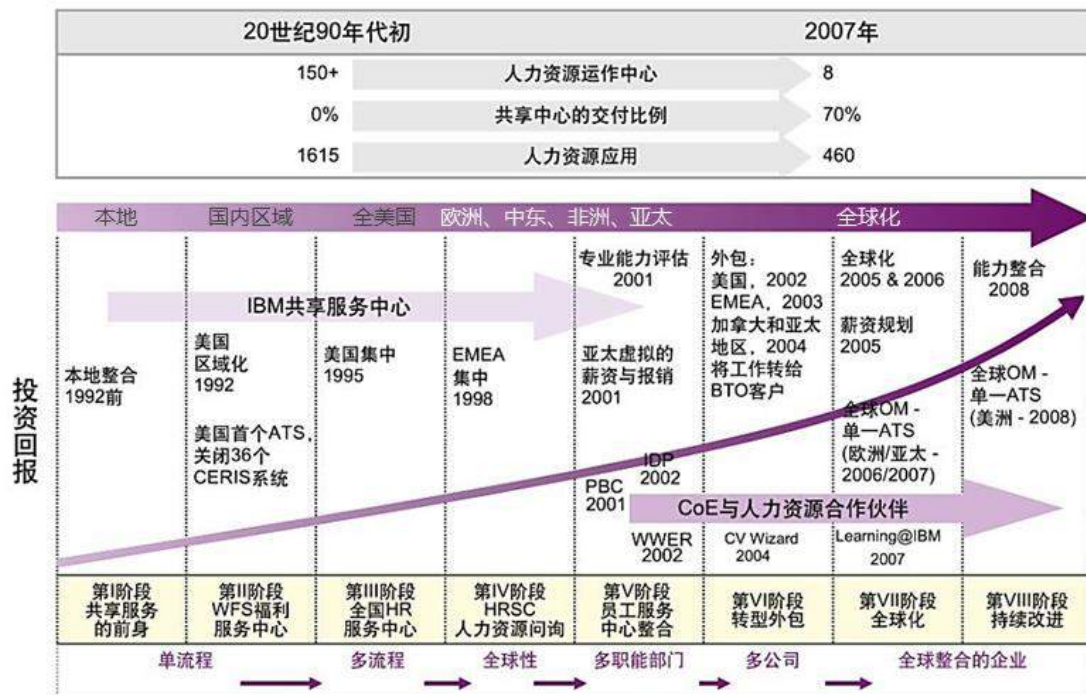
■ 在企业内外部环境变化的过程中，组织对人力资源管理水平提升的要求日渐紧迫。



东风HR变革的背景： (2) 人力资源管理转型的业界实践方向

■ 人力资源管理转型的实质是打破HR职能化壁垒，强化HR的客户服务导向，回归人力资源管理的核心价值本源

- HRBP创造价值的四种角色，强调人力资源部门不应关注做了什么，而应该关注为企业创造了多少价值
- 以IBM为代表的众多大型企业经过管理实践，证明建立HR共享服务中心是促进HR转型的有效途径之一



- 更加注重人力资源战略与计划和政策工作
- 全球政策，根据法律规定进行本地调整
- 全球化系统
- 区域人力资源管理
- 区域和全球呼叫中心
- 人力资源支出降低近50%

- IBM共享中心建设经历了八个主要阶段，有效提升了管理效率，降低管理成本
- 在HRSSC的运行支持下，2000年-2007年IBM开始建立COE和HRBP，对支持其全球整合公司战略起到关键作用

IBM人力资源管理工作时间投入变化	行政管理事务	人力资源专业服务	人力资源战略及政策工作
2000年之前	65%	20%	15%
IT支持与流程再造	50%	35%	15%
实施三支柱	20%	50%	30%

来自IBM商业价值研究院分析数据

i: COE, Center of Excellence, 卓越中心。资料来源: IBM HR 内部资料

东风HR三支柱转型



职能型组织机构

人力资源六大模块

促进组织变革和管理突破

整合资源、规范管理、降低成本、提高效率、提供优质服务



人力资源管理三支柱模式

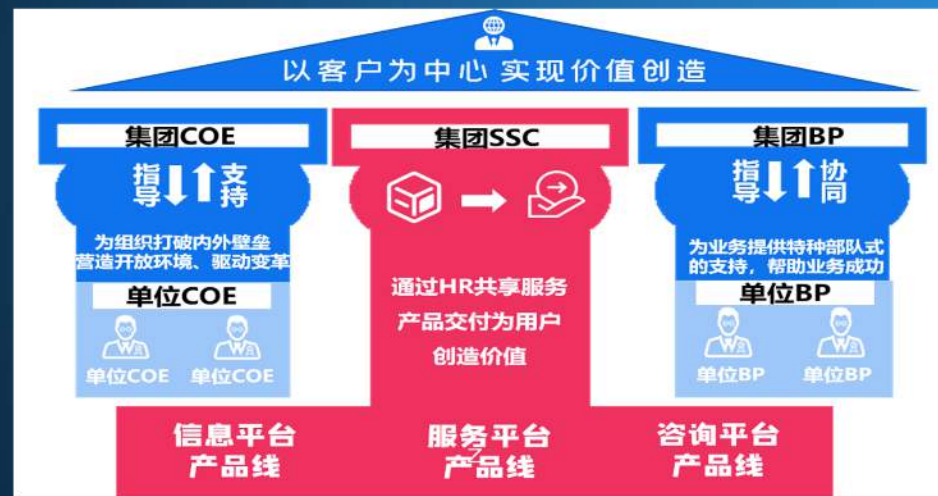
以客户为中心，实现价值创造

我们过去的样子-职能型组织机构

传统的人力资源智能



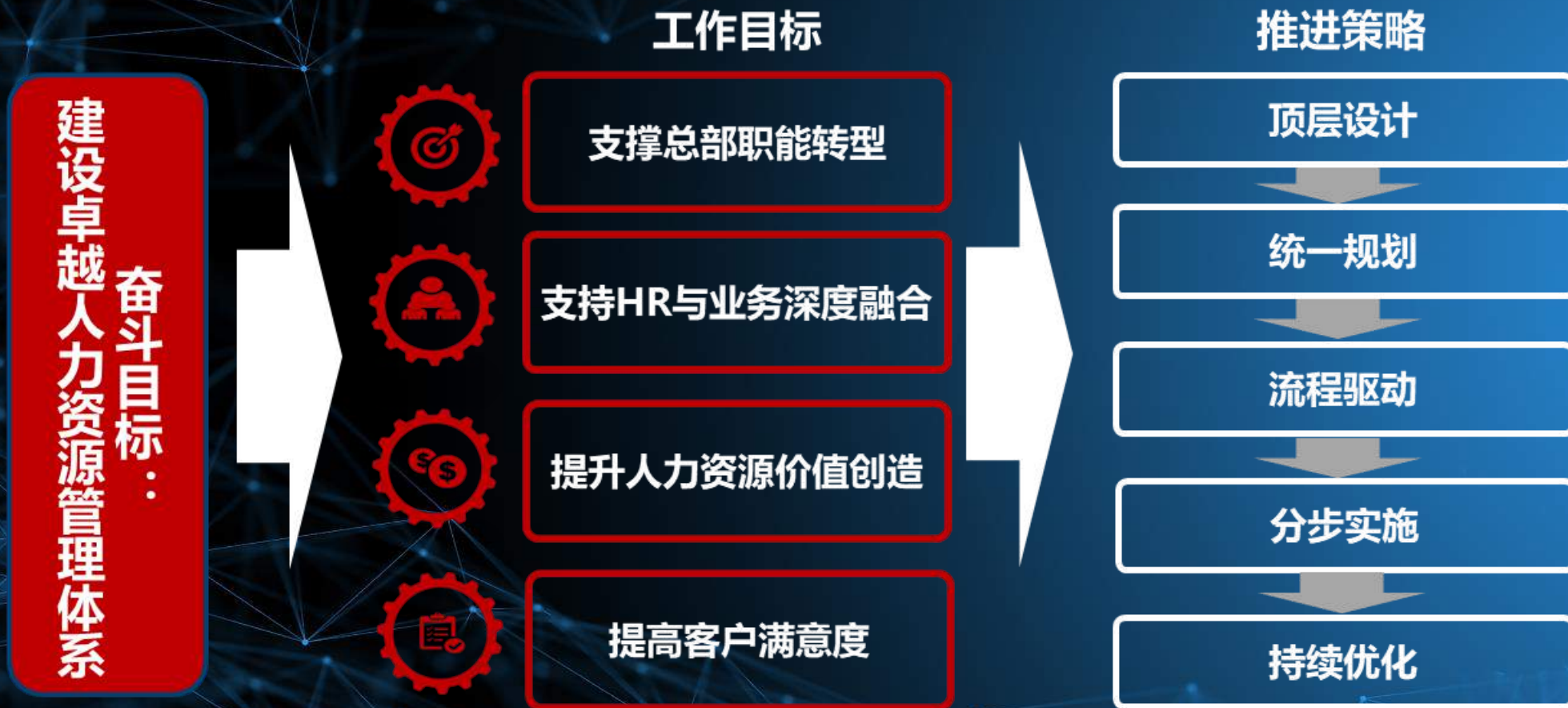
我们现在的组织形态-人力资源管理三支柱模式



- 应共享，尽共享，创价值，共分享 -

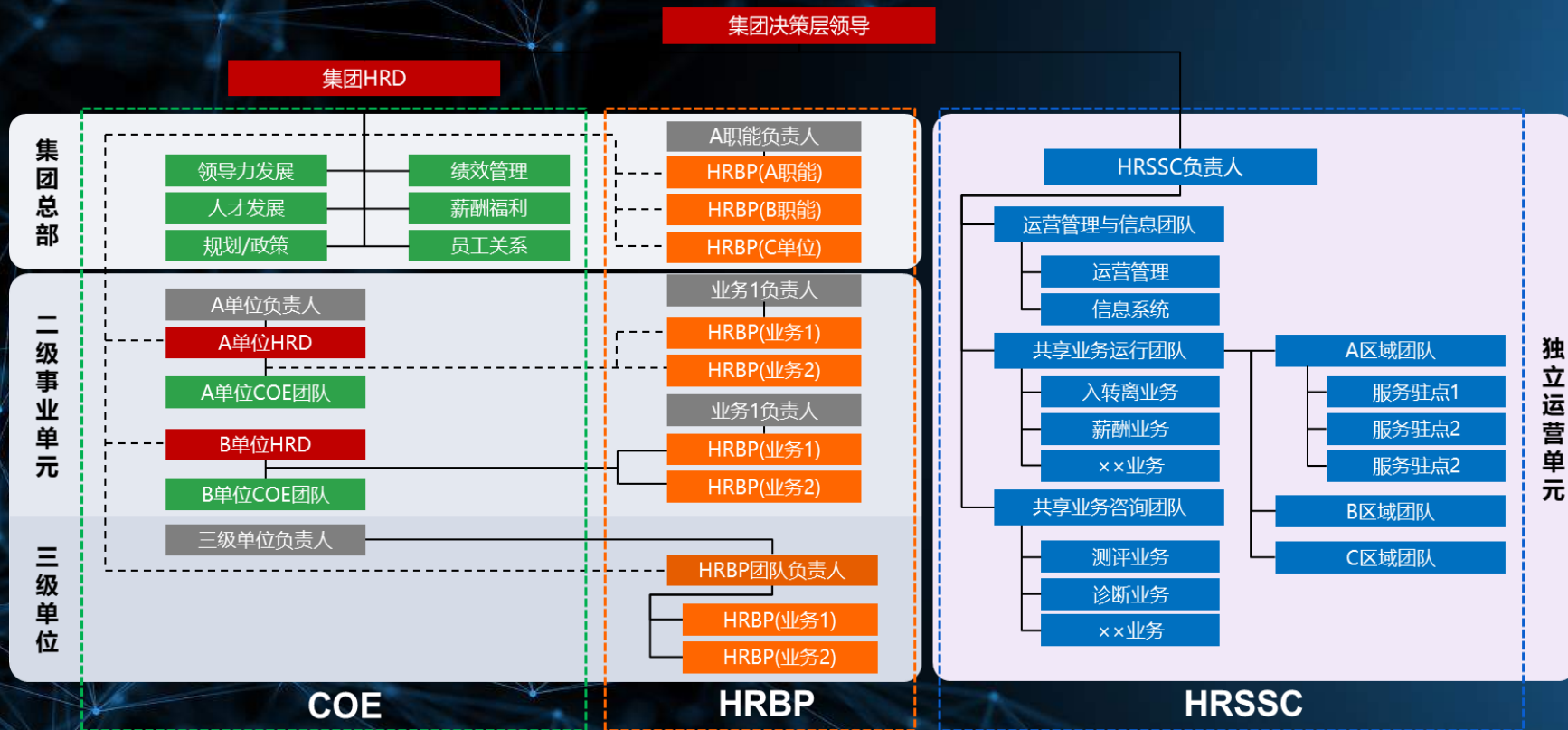
东风HR三支柱转型

2018年开始，东风集团开始构建“以客户为中心，产品为主线、分层授权的人力资源矩阵化管理模式”，推进向战略人力资源管理体系转型升级。



东风HR三支柱体系规划

- 首先集团自上到下统一规划建设东风HRSSC，服务集团各级事业板块和子公司，COE、HRBP分层建设。



HRCOE 专家中心
战略前瞻、变革引领、专业专注、基业长青

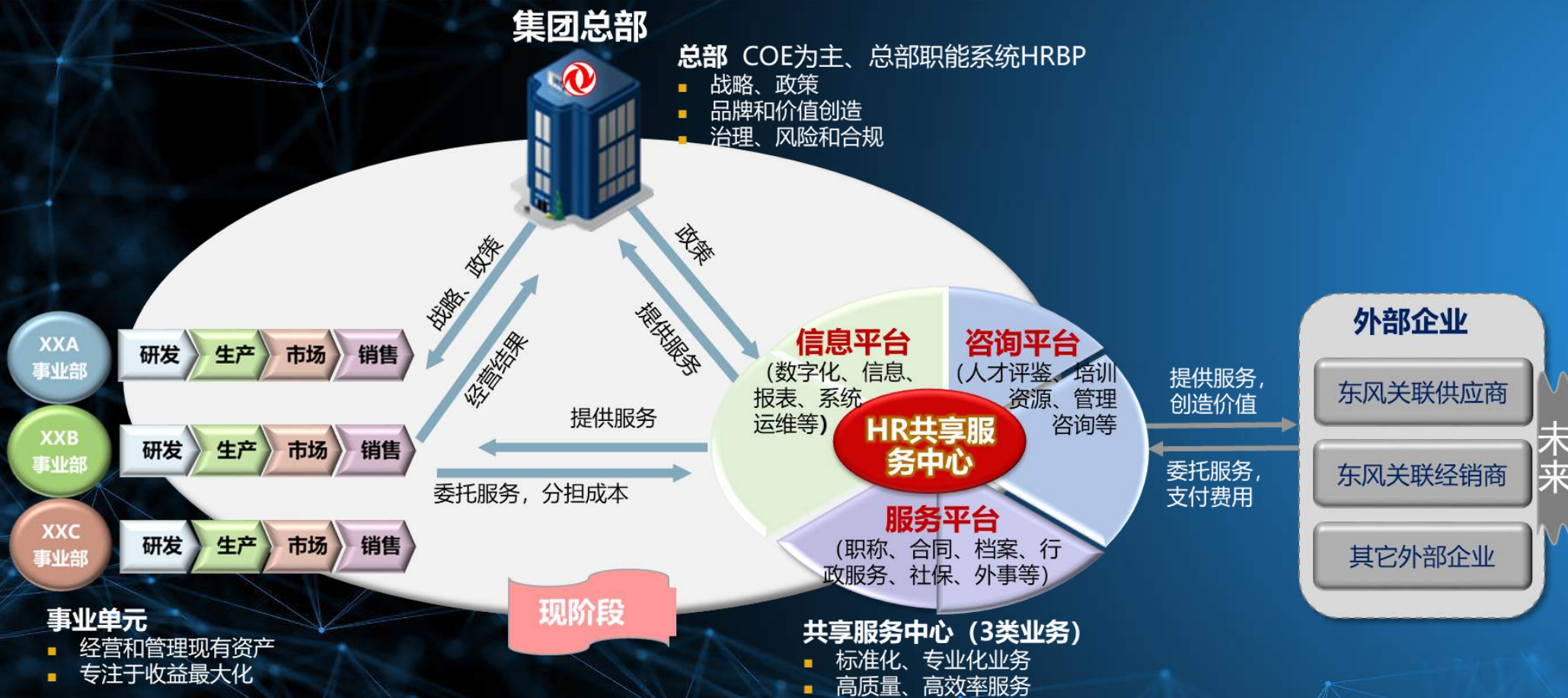
HRBP 业务伙伴中心
沟通桥梁、赋能未来、精专敏锐、客户信赖

HRSSC 共享服务中心
效率倍增、成本减半、规范达标、客户点赞

独立运营单元

东风HR三支柱管理模式

- 东风HR三支柱模式是以客户为中心，支持总部管理转型，支持事业单元经营发展，支持员工服务优质高效。



东风HRCOE（专家中心）建设



战略定位

工作理念

功能定位

服务支撑集团战略

服务支持员工发展

客户为上、奋斗为本、价值为纲、成人达己

集团干部（人力资源）选、育、用、管、留，人才以及组织能力发展的职能部门

人力资源部

分类管理

人力资源核心业务	分类管控重点				
	集团	二级板块			三级单位
		直管单位	控股子公司集团	合资集团	
发展规划： 中长期事业计划、专项规划	制定集团人力资源规划 组织推进集团级课题	制定本板块人力资源规划、承担集团课题、推进本级课题			制定人力资源计划 推进本级及上级课题
核心人才： 班子、高管队伍、年轻干部 高端人才、海外人才	直接管理 一级人才库、人才管理制度	备案管理 二级人才库管理、人才管理制度			三级人才库管理 管理细则
绩效薪酬： 绩效体系、多元化激励	政策包+工具包+总体方案	推进重点课题、落地实施			推进重点课题 落地实施
人事效率： 劳动生产率、人事费用率	制定集团管理机制和管理制度 集团人事预算、人事效率KPI管理	承接集团管理要求，制定本板块管理制度 落实集团人事预算管理要求，制定实施方案			组织落实上级管理 要求
预算管控： 人员、人工成本、培训	组织集团和行业人事效率对标	依据对标结果，推进人事效率提升			
合规运营： 劳动关系、福利保障、 客户满意度、职业发展	劳动用工评价 制定薪酬福利制度 组织满意度调查	规范劳动用工 制定实施细则 参加集团调查	规范劳动用工 参照制定办法 参照集团调查	规范劳动用工 制定办法备案 自行组织调查	协调劳动关系 执行上级办法 参加上级调查
组织发展： 管理体制优化、授权决策体系 制度建设、管理提升	体系建设，指导管理 审核	根据业务分工各层级分别制定方案实施			

分级管理

· 人力资源共享模式选择分析：

业务型HR，规模效应大(人数多/多地/多业态)

- 职能流程梳理，可共享业务整合
- 分析信息化水平与共享平台收益比较
- 同步提升COE/HRBP能力
- 推荐直接进入外包共享

战略型HR，规模效应大(人数多/多地/多业态)

- 职能流程梳理，可共享业务整合
- 分析数字化投入与共享收益比较
- 选择最佳推进路径：
 - 先内部共享，再外包共享
 - 直接进入外包共享

明显

HR
发展
阶段

业务型

战略型

业务型HR，规模效应小(人数少/区域业态单一)

- 职能流程梳理，可共享业务切分
- 优先提升COE/HRBP能力
- 推荐直接进入外包共享
 - COE/HRBP强，选择菜单式服务
 - COE/HRBP弱，选择人事代理服务

战略型HR，规模效应小(人数少/区域业态单一)

- 职能流程梳理，可共享业务切分
- 分析共享业务全成本与外包共享收益比较
- 选择最佳推进路径：
 - 内部收益大，则内部共享
 - 外包收益大，则外包共享

不明显

组织规模效应

东风HRSSC建设发展

- 东风人事共享中心2018年12月集结共创，四年来从集结共创、独立运营到改革融合、深化发展，目前已注册成立分公司市场化运行。

2019-2020年

- 独立核算运行 模拟收益成本核算，价格听证并发布指导价格
- 业务覆盖率≥60%，初步形成规模效应

HRSSC

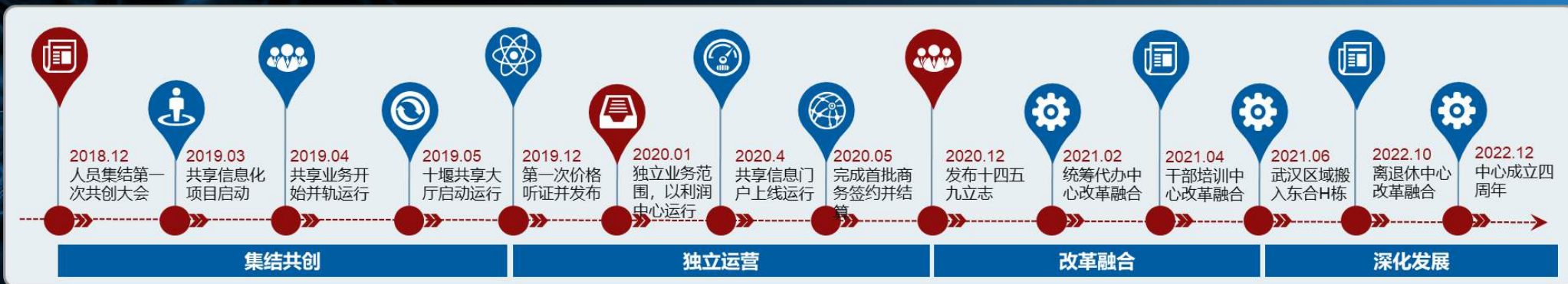
2021-2022年

- 模拟市场化运行 内部收益分析，
- 融合原统筹代办中心、原干部培训中心、原离退休服务中心，完成管理体制改革，推进业务孵化
- 业务覆盖率≥95%，集团基本全覆盖
- 推进公司化方案（分公司）

以市场化运行促进HRSSC持续健康发展

2023-2025年

- 公司化运营 经营能力对标市场，扩大品牌影响力
- 愿景：成为中国最具客户价值创造能力的人力资源共享服务中心



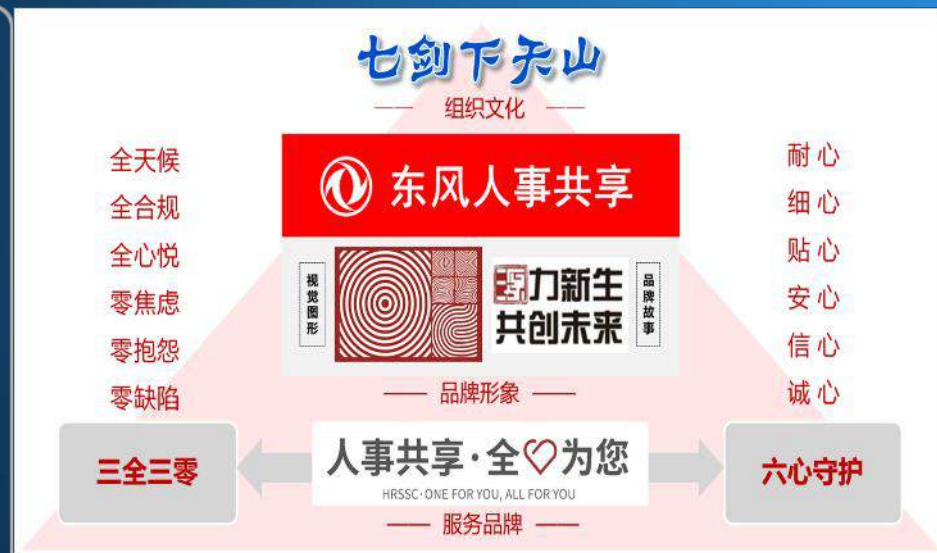
东风HRSSC文化理念

- 构建HRSSC文化价值理念，统一思想、凝聚共识，为HR数字化转型与HRSSC建设和市场化业务推进提供思想保障。

东风畅享 · 七剑下天山 2.0

组织文化

- 愿景** 做中国最具客户价值创造能力的人力资源共享服务中心
- 使命** 持续激发每一分力量，为每一辆东风车节约每一分成本、增加每一分价值，逢山开路，遇水架桥
- 工作方针** 效率双倍增、成本双减半、规范全达标、客户齐点赞
- 共享理念** 应共享，尽共享，创价值，共分享，共享则事半功倍，单干则事倍功半
- 合作理念** 亲兄弟，明算账，讲信誉，真兄弟
- 工作理念** 精专、敏捷、创新、共赢
- 业绩理念** 培育能产出业绩的能力，崇尚有价值创造的业绩，减刚增柔强激励，永续发展创一流

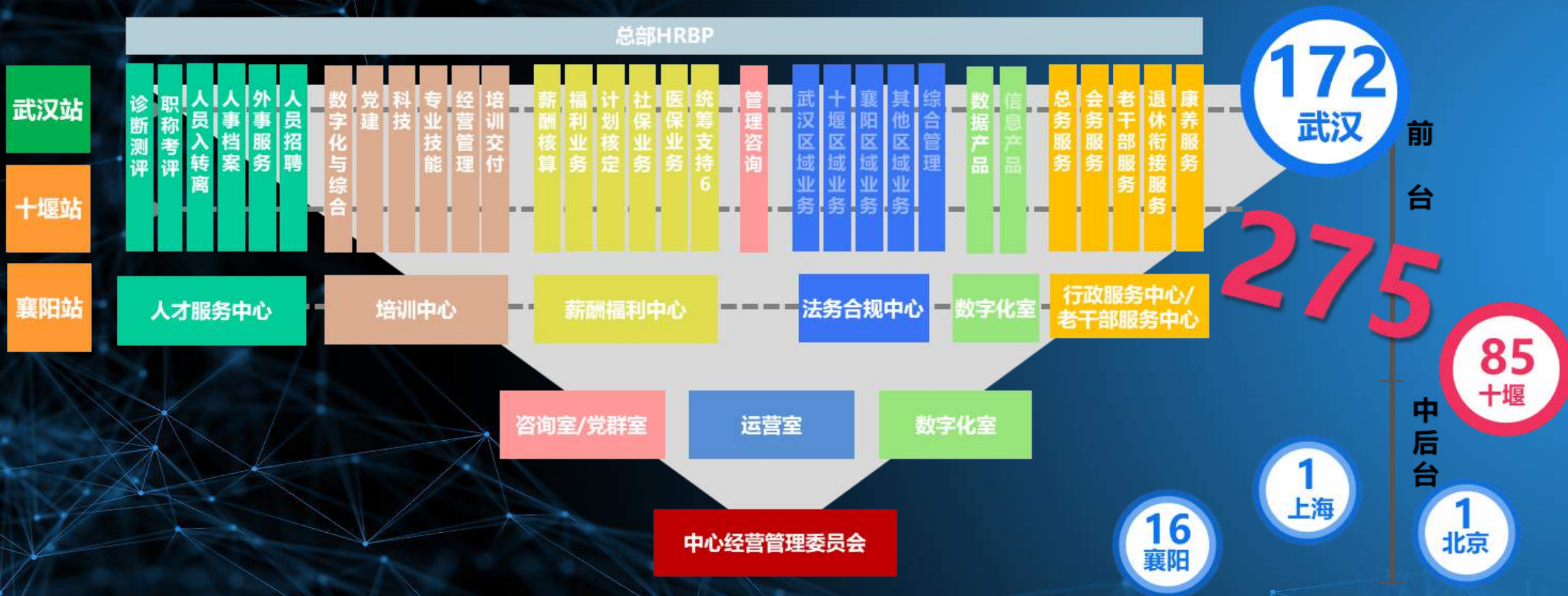


东风人事共享
服务品牌片



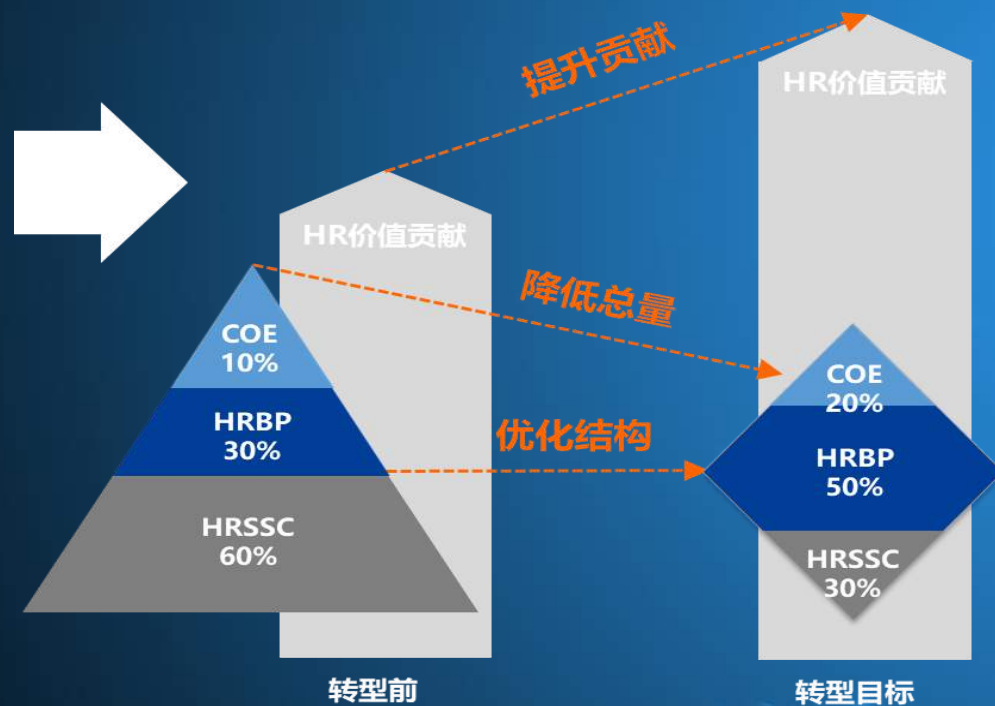
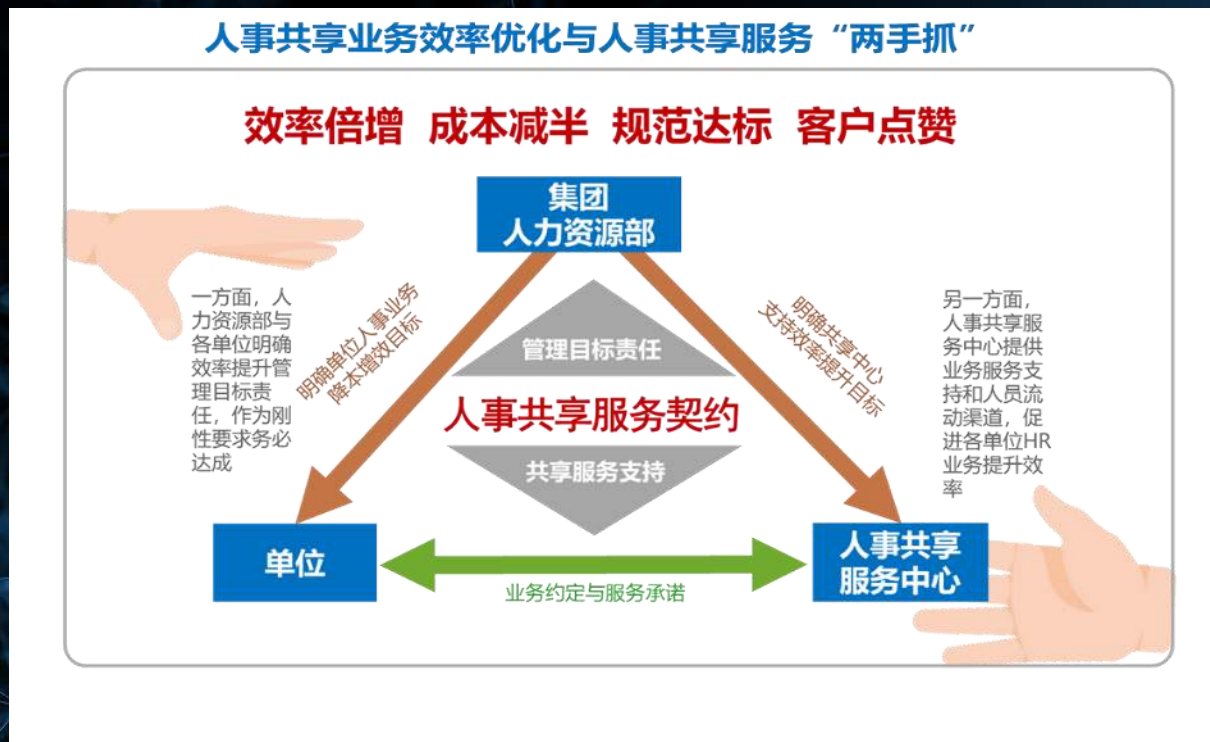
东风HRSSC团队组成

- 截至2023年，共享中心正式员工共275人。其中前台249人（90%），中后台26人（10%）。



东风HRSSC价值创造

- 管理之手和服务之手同时发力，力求在HR三支柱转型的同时降低HR人员总量、优化结构，提升HR对企业的价值贡献。



东风HRSSC价值创造-“五化”运营模式

- 按照市场化、集约化、契约化、扁平化、数字化为方向，逐步构建具有行业竞争力的HRSSC运营模式。

运行市场化

以产品化思维打造共享服务产品，与市场对标，按利润中心模式运营

产品数字化

通过HR基础数据和业务数据的积累，深度挖掘数据，开发数字化产品，为客户单位管理和决策提供支持



组织扁平化

精简组织层级，以阿米巴模式业务项目组为基础单元，关注成本和收益，持续价值创造

合作契约化

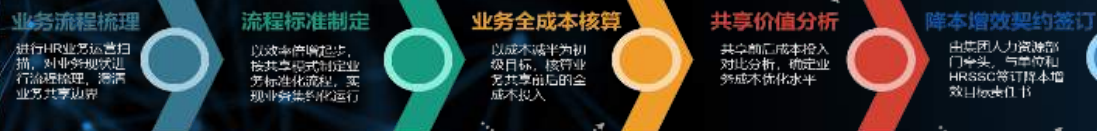
按市场化方式，通过商务契约和服务承诺建立与客户单位间关系，费用市场化结算

业务集约化

通过业务集中共享，形成规模效应，优化业务流程，精减中间环节，形成高效集约服务能力

东风HRSSC价值创造- “十六字方针” 衡量

- **客户价值 = F*Q*C*T*S**，基于共享业务价值分析和成本核算，以为企业创造价值为目标，推动集团各客户单位人力资源业务降本增效。



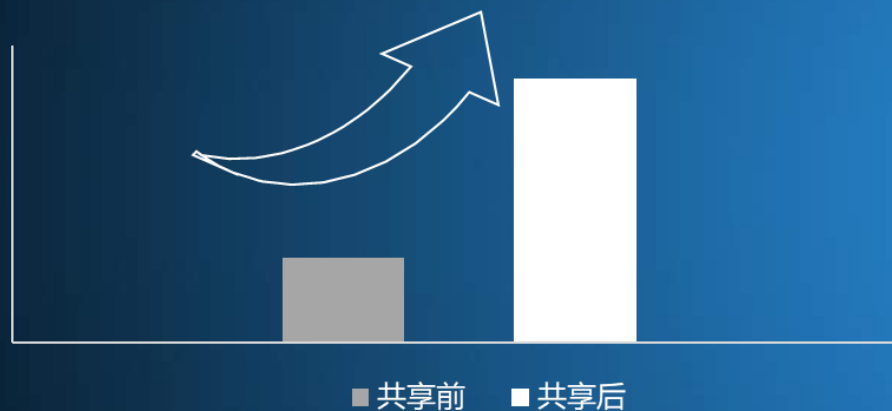
东风HRSSC价值创造-降本增效

- 共享理念深入人心，共享价值历历可见。五年来，累计为东风集团创效降本11亿元，提前3年实现年创效翻两番的目标。

共享业务成本节约79%



共享业务效率较共享前提升315%

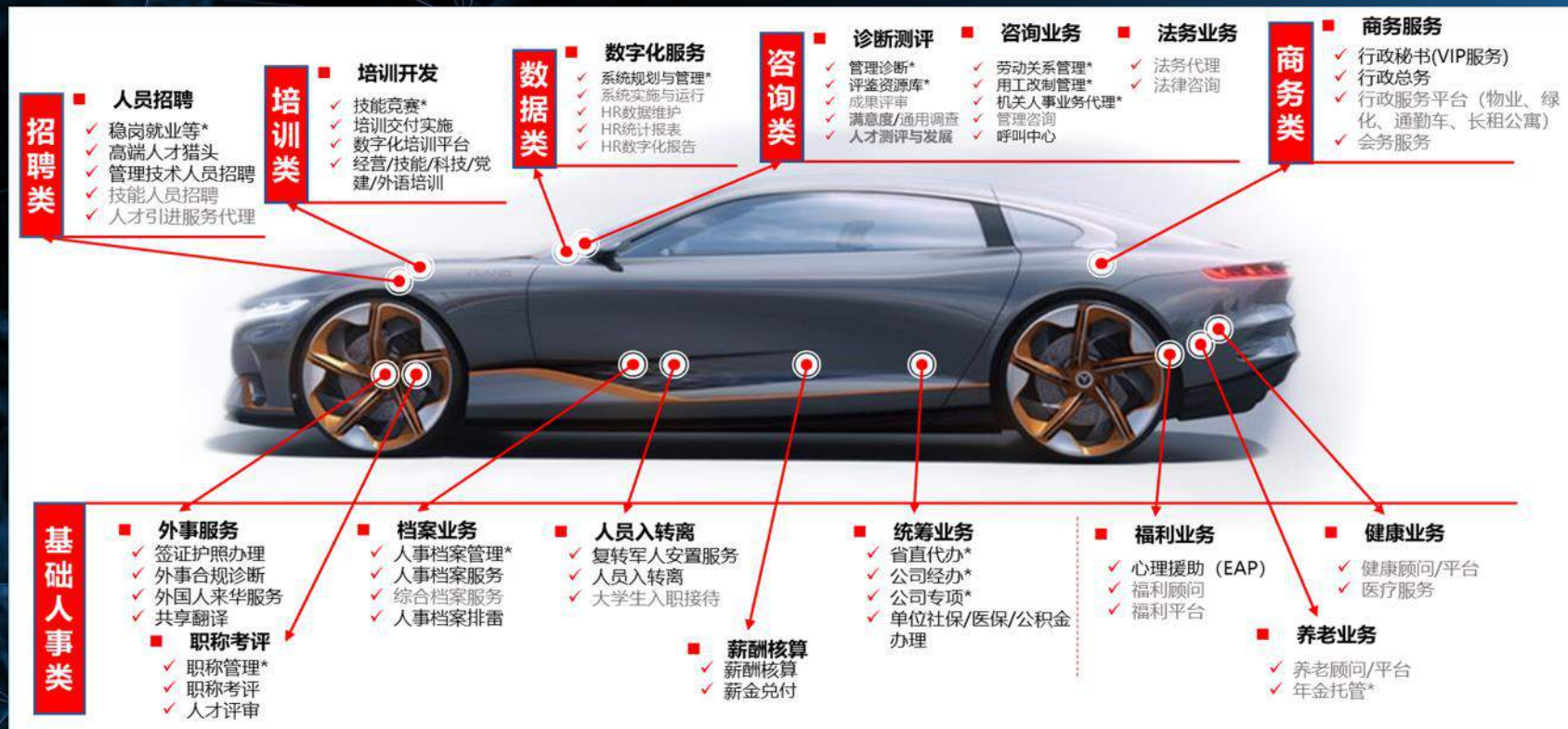


东风人事系统从业总人数累计净减304人，降幅21.8%



东风HRSSC价值创造- 产品化服务

- 共享产品琳琅满目，市场前景方兴未艾。现已形成6大类14条产品线58个产品116项服务项目，2025年力争达到16条产品线66个产品160+项服务项目。



截至2023年底

- A+及A类明星产品数量已增至17项
- 首批运行的13项业务集团覆盖率95%
- 服务客户超22万人(含离退休和上下游)

东风HRSSC价值创造- 全心服务



- 三全三零立木为信，品牌口碑积沙成塔。树立“三全三零”服务品牌，按照“三原则、三承诺”为客户单位提供服务，持续让利，客户满意度达到91.9%，持续摸高行业水平。



三原则

动态市场对标 即同等服务，共享业务价格低于市场对标；同等价格，共享业务服务高于市场标准，按市场化原则随行就市持续优化。

收费低于原平均直接成本 即共享业务收费低于集团各单位原投入的平均直接成本。

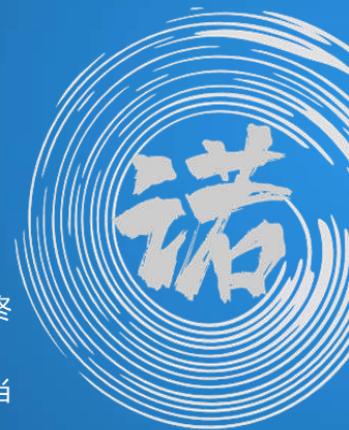
业务全成本减半 即各单位业务共享后，集团人事业务全成本较共享前减半。

三承诺

终身退赔 即如人事共享服务中心未达以上原则，超出部分终身退赔。

竞争低价 即客户单位如有合作一年以上的供应商价格低于当前价格，人事服务共享中心可按同等价格。

持续优化 即人事共享服务中心将持续优化业务流程、提升服务效率和品质，为客户创造更多价值。



东风HRSSC价值创造- 数字化服务

- 数字产品批量面市，加速数据价值变现。在人事共享信息化平台建设基础上，推进人力资源数据治理工作，深挖大数据价值，陆续推出HR统计报表、数字化报告等首批数字化产品，为各级经营层和管理层客户提供决策支持。

电子签助力客户远程实时开展3万份次业务

到职通知单	员工履历表	劳动合同	调档函
各类证明	各类协议	接收函	

283 单位 472 印章 3万 合同

开展数据质量提升专项活动，五率达84.2%

每周向600+业务人员推送23项基础数据数据检查提醒

10项五率提升专项活动，16次板块级专项服务

及时率89.5% 准确率95.8% 完整率82.6% 共用率82% 自动化70%

自助服务一体机提供全天候服务1.2万人次

个人信息查询	薪酬绩效查询	纸质文件回收
SSC业务申请	各类证明开具	员工工卡制作

8台 设备 1.2万 人次 3000 业务

孵化数字化产品，落地数·智赋能业务

42份 报告 28项 指标

定制 报表 服务 30+ 单位

人员月报
培训月报
人才年报
离职分析

东风HRSSC发展规划- 十四五“九立志+”



业内卓越领先

实现经营业绩和员工薪酬两项竞争力双双对标排名位列国内行业**90分位**以上水平

1

精品爆款倍增

实现人事共享服务绩优A级明星产品**≥30项**，百家争鸣，百花齐放

2

客户总量翻两番

实现人事共享业务全价值链延展服务人数（含经销商、供应商）**≥30万人**

3

客户价值翻三番

实现人事共享业务五年累计为共享客户创造价值**≥20亿元**

4

健康可持续发展

实现人事共享服务中心年经营利润率**≥10%**，达成集团十四五对所有经营单元的平均要求，确保共享事业健康可持续发展

5

效率双倍增 成本双减半

实现集团共享人事效率较共享前同比提升**≥4倍**，全成本较共享前同比下降至**1/4**以下，实现效率双倍增，成本双减半

6

数字化水平超前领先

实现人事共享数字化水平达到行业一流水平，五率数据支持度（及时率、准确率、完整率、公用率和自动化率）**≥90%**

7

挑战零缺陷

始终追求三全三零（全天候，全合规，全心悦，零缺陷，零焦虑，零抱怨）服务品质，实现人事共享服务客户满意度保持行业标杆水平，共享服务差错率**≤1%**

8

率先实现一个率先

实现共享团队员工心悅指数达到集团**P90**，率先实现一个率先

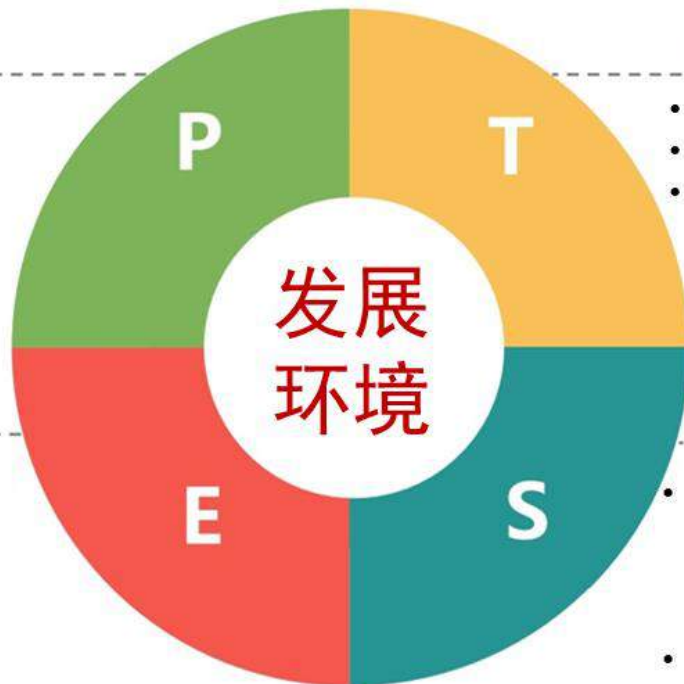
9

政策环境分析

- 互联网发展下共享经济模式兴起
- 国家对平台服务行业和人力资源服务行业的政策支持
- 央企作为党的经济部队的政治定位

经济环境分析

- 共享经济在国民经济中的地位
- 汽车行业的发展态势
- 新能源领域的中国机遇



技术环境分析

- 企业数字化建设方向
- HR领域电子签技术的全面普及
- AI人工智能技术的普及与应用趋势

社会环境需求分析

- 共享服务的理念在中国集团化企业得到日益普遍实践，通过共享以解决业务扩张所带来的组织效率等种种问题
- 共享服务模式已经人们广泛接受

东风HRSSC发展规划- 业务远景图

● 人事服务中心

- 入离调转手续办理
- 劳动合同续订与变更
- 员工档案服务等

● 薪酬福利中心

- 薪酬核算兑付
- 社保、公积金、企业年金
- 商业保险
- 福利平台等

● 招聘服务中心

- 招聘流程外包
- 中高端人才猎头
- 共享人才
- 共享用工等

● 行政服务中心

- 外事签证服务
- 共享翻译服务
- 办公用品服务
- 餐饮、物业、通勤、会务等

● 老干部服务中心

● 培训中心

- 培训资源平台
- 培训实施服务
- 培训开发咨询等

● 评鉴中心

- HR管理诊断
- 人才测评
- 职称考评
- 360评价等

● 咨询中心

- 劳动政策咨询
- 人事代理服务
- 呼叫中心等

● 数据中心

- e-HR 系统开发运维
- HR数据管理
- HR统计报表
- HR数字化报告等

● 法务合规中心 (外拓业务)



- 建设行业领先的数字化人力资源咨询服务机构
- 立足东风，面向行业，辐射全价值链（每一个东风人、产业上下游）
- 全数字化的敏捷、柔性、高效组织

03

数字化时代HR的新使命

重构组织，引领变革

数字化时代HR面临的变化

思维层面

电气化、信息化、职业分工科学管理的时代，认为所有复杂的事件拆解开来都是简单的事件

今天，它们之间是错综复杂的，是非线性非结构的

组织层面

过去我们擅长利己共赢的组织架构；
过去我们擅长管理正式工、劳务工；
过去我们强调分工

未来利他共生的网络组织形态；
未来企业内部正式工大多是合作制，以联盟方式自组织；
未来强调协同

领导力层面

过去领导把握着信息的入口，上传下达

数字化时代打破信息不对称，领导要成为企业的首席数字化驱动的产品经理和体验官，为员工赋能

工作与生活

过去打开电脑工作，关上电脑生活

今天，智能手机、微信等社交工具，让你时刻都在工作，工作和生活已无法完全分开

数字化时代HR的新使命

HR作为整个组织的设计师、文化代言人，要从颜值到灵魂重新打造组织。

颜值

- 组织结构
- 协同模式、岗位分工
- 发展体系、赋能体系等

灵魂

- 企业文化
- 领导的管理模式
- 员工的思维模式等

企业
数字化
管理运
营和协
作平台

超越业务导向 ——这个时代， HR的使命



- HR需要超越业务和绩效导向。
- HR需要用更加开放的世界观，来代替成果主义的教条。
- HR需要将自己置身于时代的背景之下，退而瞻远，而又要用务实的行动，以点滴之力，做出一些有建设性的改变。

摘自《HR转型突破》

THANKS

感谢您的聆听！



罗江波 东风汽车集团有限公司
Email: luojiangbo@dfmc.com.cn
TEL: 139 8620 5599



东风人事共享
公众号