

案例分享：为高速成长的跨国公司建立新型的人力资源架构

背景

十年间，某跨国公司的一个地区分公司因大量收购，规模几乎翻番，地区人力资源部门却无法跟上其扩展的步伐。地区人力资源工作不愿进行变革且仅承担事务处理性工作；全球和地区人力资源部门的职责分工不明确；工作流程不协调或重复。此前，该公司安装的是提供统一平台的某一欧洲系统供应商的人力资源系统，但在实践过程中，该系统却完全没有发挥作用。由于该公司的 25000 名员工分布于 40 个地点，人力资源部门需要进行战略层面管理并领导整合的工作，但管理层认为人力资源部门已经丧失了优势。

挑战

该公司所赞助的一项基准测试显示，该区域的人力资源成本比竞争对手高 50%。公司任命了一位具有很强运营背景的副总裁主管人力资源工作，以期使该部门重新振兴，并建立对账目盈亏和投资回报率的关注。管理层决定采取新的人力资源实现形式：多语言功能的共享服务中心处理地区内每天的客户服务，专家中心和业务伙伴（HRBP）中心将提供更具战略性的支持。在新的实践实行之前，公司需要：

- 定义新的职位、职责和 workflows
- 建立数据管理模型
- 改变全球/地区人力资源管理结构
- 建立共享服务中心框架
- 为专家中心确定专家

最重要的是，公司需要清晰的实施方案和伙伴使得项目得以实现并减少 20% 的费用。

行动

顾问们帮助该公司将其人力资源概念模型转化为一个高效运转、有高附加值的组织，该组织与公司整体相融合且被领导层、人力资源部门员工和公司雇员所接受。共享服务中心将实施所有关键的人力资

源工作流程，例如补偿及薪酬管理、福利管理、招聘、外籍员工管理等。新的人力资源合作伙伴将帮助该地区 16 个业务单位规划补偿制度、设计组织形式、安排升迁和继任。5 个功能明确的中心将提供有深度的人力资源专业知识和政策指导，同时，当地的人力资源部门将被保留，以处理员工关系、管理集体劳动协议和当地培训。

顾问将所有流程做成文件以保证一致性（这是项目的一个关键部分），并且尽最大努力将流程与原有的人力资源信息系统融合。为支持服务中心的活动，顾问们建立了一个知识储备库。接着，顾问评估了新的人力资源岗位和职责所需要的技能和培训，并将员工根据相关能力进行改编；其后，顾问又帮助该公司进行了新服务中心的员工培训和中心运营组件的上线前测试。

最重要的是，顾问设计了一套全面的变革管理机制来支持新人力资源架构和共享服务中心的实施，这一工作分两阶段在 11 个国家进行。每个阶段开始前都有管理人员培训，并与员工进行大量沟通，包括一直到新方案实施都会进行的信息更新和在新方案启动前一天发送给每个受影响员工的多达 8 条的定制信息。

结果

尽管共享服务中心是该组织解决方案的核心，但事实上该公司的整个人力资源职能都被重新设计了。职位和职责得到梳理与整合并与公司的战略需要相匹配，公司减少年度人力资源成本 20% 的目标也成功实现。由于改革范围很大，分段实施的方式不仅减少了混乱，同时利于改进。实施后的用户调查表明客户满意度很高。在第二阶段，人力资源流程被简化并在全区域保持一致，这使得用户服务更清楚、质量更高。整体来说，管理层和员工对人力资源部门的看法有所提高。该地区的变革十分成功，公司全球 CEO 已经要求其他地区仿效该解决方案。

关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）、人力资源管理咨询、人力资源信息系统应用与实施服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 www.corecapitalchina.com