

和致咨询：通过人力资源转型再续辉煌

——神华集团神东煤炭集团公司的人力资源共享服务中心的建立

咨询 • 诊断 • 外包



和致咨询 | CoreCapital

Y 案例情境

在中国内蒙西部与陕西北部交界的一个边陲小镇上，干枯的乌兰木伦河床旁，一列列火车正日夜不休的向外输送着中国经济的血液 - 煤炭，而在河畔的另一侧，是一座可以与世界级大都市任何一座高级写字楼媲美的现代化办公大楼，这就是神东煤炭集团公司总部的所在地。

神华集团神东煤炭集团公司经过数十年的积累，发展成为中国规模最大的煤炭集团，属于典型的中国国有大型企业。在 2009 年，该公司又实现了新的扩张，实现了四家公司的整合。2009 年神东煤炭集团公司原煤生产量占全国煤炭产量 6%，总资产 704 亿元，拥有员工数量 1.77 万名。公司的愿景是：未来 5 年，再造神东。

尽管拥有辉煌的业绩和庞大的资产，该公司的管理层认为，企业要再创辉煌，如果单单依靠先进的设备和技术是不够的，必须关注到企业的另一核心资产 - 人力资本，必须弥补在人力资源管理上的短板问题，实现更深层次的精益化管理。当意识到大型国有企业在员工管理上落后的现状和人力资源管理对于企业发展的重要性后，神东煤炭集团公司下定决心邀请和致咨询专家组建人力资源咨询项目，进行一次人力资源管理的深刻变革，转变传统国有企业的人力资源管理理念，将先进的管理理念固化到系统中，提高人力资源管理运作效率。

但是，神东煤炭集团在人力资源管理改革中面临的困境是整合前各公司的人力资源管理水平参差不齐，大部分员工对于人力资源的认识还是停留在人事管理的水平上，而人力资源部门员工大部分时间忙于事务性工作中，无法抽出精力对公司的业务进行更深层次的服务与支持，而且公司的人力资源信息化情况并不乐观，公司有数套并行的人力资源系统，部分矿区还拥有自己的人力资源信息系统，系统之间的数据没有实现共享。整合前的几家公司甚至没有人力资源信息系统。单就社保管理而言，17000 多名员工的社保管理分散在陕西、内蒙、陕西以及北京，社保的规则差异也很大，仅仅做好这一项工作已经让人力资源员工疲惫不堪。而分布在 17 个矿的人力资源工作者们，他们当前正疲于应付计算和核定员工的工资等基础行政事务上，根本谈不上发挥业务伙伴的角色。

如果按照传统的咨询公司的咨询模式，这样一场变革无疑是一次连詹姆斯·邦德都无法完成的任务，和致咨询项目专家小组认为，“只有通过创新性的咨询方案，在体系梳理的基础上，通过进行事务工作的集中化处理将事务性工作剥离开来，让人力资源更好的发挥业务伙伴的作用。人力资源共享服务模式无疑是最佳选择。同时，借助一套统一、先进信息系统的予以落地，才能实现真正意义上的管理变革，而这样的项目不是任何一家单纯的管理咨询机构或者人力资源信息系统实施商可以独自完成的，顾问必须对人力资源管理和信息系统两者有着深刻的认识和丰富的经验。”

在过去的几年里，全球很多企业的人力资源部门已视人力资源共享服务为一种有效的服务运营模式。各种形式和规模的人力资源共享服务中心在国外已经非常普遍。向人力资源共享服务的转型基于一个共识：如果人力资源部门按其最基本的两项职责：事务性工作和战略性工作进行组织和管理，能提高人力资源职能工作的有效性。

“人力资源共享服务的评估、设计和实施的实践已经比较成熟。今天，人力资源共享服务已经成熟到可以持续地实现成本节约，提高流程的效率以及提升生产率”，和致咨询的羿平（Cindy）说道。Cindy是神华集团神东煤炭集团公司人力资源管理转型项目经理。

人力资源共享服务在为业务提供更多价值方面拥有巨大的潜力。从最广泛的角度看，人力资源共享服务是可以作为承载一个组织内所有业务单位和地区的一种运营模式。比较典型的模式通常是向一国之内的业务单元提供服务。但也有可能是人力资源共享服务中心中的某一模块向企业提供效率，质量及其他客户关注点的实质性改进。

过去的历史经验证明，好的计划加上好的实施，人力资源共享服务才能成为有效和高效率的服务模式。问题的关键在于选择正确的架构并明确推动实施架构的程度。很多组织已经认识到人力资源共享服务没有“放之四海皆准”的标准，必须懂得如何去评估、设计和实施人力资源共享服务，以达成本组织的最佳效果。

和致提出了一系列经受过市场考验的理念和准则来帮助组织回答实施人力资源共享服务的一些关键性问题：

Y 神东煤炭集团公司一体化人力资源管理转型解决方案

和致咨询的顾问为神华集团神东煤炭集团公司设计了一套一体化的人力资源管理转型的解决方案，并采取了一系列的相应措施，包括：

- A. 通过试点实施及推广，为神东煤炭集团公司建立一套基于最佳业务实践人力资源体系；
- B. 积极协助客户在组织内部推动管理思想的变革以实现几家公司在人力资源管理上的真正融合；
- C. 通过和致咨询的人力资源运营诊断工具，顾问帮助神东煤炭集团公司人力资源部门诊断并识别出通用性强、通过集中处理能够极大提高有效性的人力资源关键活动，并为神东煤炭集团公司设立了虚拟专家中心和人力资源共享服务中心；
- D. 澄清转型对于人力资源员工新旧角色中对于技能和资质要求的差异，指导神东煤炭集团公司建立人力资源业务伙伴培养机制，并制定一系列的行动计划；
- E. 基于新的人力资源管理体系，通过实施先进的人力资源管理信息系统从而实现咨询方案的落地。经过一段时间的并行后，逐步取代原有的多套人力资源系统。

2010年 5月 11日，神东人力资源共享服务中心正式成立。人力资源共享服务中心是将退管办、社保处、再就业中心、劳务用工办等公司各业务单元所有与人力资源管理有关的行政事务性工作（如员工招聘、人才配置、薪酬福利、社会保险、员工关系等业务办理、业务咨询、业务支持等）集中在一起，更好地服务业务单元。而人力资源部则专注于人力资源决策性工作，关注人力资源业务运行指导、监督、检查；关注制度、体系的完善。转型后，人力资源业务将新增组织发展、领导力开发、人才测评等重要职能。

m 和致咨询对人力资源共享服务的界定

和致认为，“人力资源共享服务作为人力资源的交付架构，其演变伴随着人力资源职能的显著变化而形成的。简单而言，人力资源共享服务是一个组织内的多个单位或区域合并或人力资源共享服务的模式。人力资源共享服务形成的典型驱动因素是为了实现规模经济，提高跨组织范围的一致性或标准化，提高服务品质，发挥技术投资的杠杆效应，在一些职能模块内控制劳动力成本，为业务提供巨大的价值。人力资源共享服务通常涉及到一家公司的各单元或区域，包括财务、采购、人力资源和信息、技术等。”

人力资源共享服务运作可以多种方式实现，但是一般要为人力资源的客户，包括员工和管理层提供人力资源行政与事务性工作及日常的人力资源服务。这些服务包括薪酬发放、福利管理、薪资管理、培训管理、员工关系以及人力资源职能的其它职责。人力资源共享服务中心往往作为与员工就这些不同服务和问题进行沟通的第一线，同时还承担进一步的建议和支持的工作。

当差异化是业务成功的关键要素时，人力资源职能必须善于提供差异化的服务，同时在面对非关键成功要素时，能够坚定的保持的政策的一致性。

m 和致观点：如何选择人力资源服务模式

过去，对服务共享的评估框架主要考虑是财务标准的投资回报率（ROI）因素。不过要对正在进行中的人力资源共享服务的运作提供建议，还有更多的因素要考虑。最佳实践都要用在合适的地方，一个共享服务中心战略必须为每一个组织及其客户量身打造。

和致认为，“在一个组织内，集权或者分权的程度通常反映出最适合业务需求的服务模式。另外，对于一个特定的组织而言，在这个连续体系内选择正确的目标定位应该受其特有的业务、文化和

运营环境约束。”要获得一个“最合适”的模式，就要扩大决策的标准，选择一系列的可选模式而非单一的关键决策点。

如图表 1(人力资源服务模式的选择)所示，服务模式的选择必须被视为一个状态连续演进的系统来考虑而不是对一系列单独状态的分析。理想情况下，一个组织应确定其当前在连续体系内的位置，然后设法沿着连续体系达到能够满足业务和人力资源需求的最适合的点。”

人力资源服务模式的选择



和致认为，要确定在连续体系中的最佳定位，组织需要做 3 个关键的决策：是否启动？何处着手？以及何处停止？显然，这是由组织的特性而定。图 2(确定是否适合组织的准则) 阐述了影响决定的最主要的驱动因素。财务是决定是否启动的关键因素；服务的需求决定了开发的深度。不过最终还是由组织的环境和文化以及人的因素决定了组织应该或者是能够走多远。

2 财务驱动因素

和致认为，“规模、劳动力成本和范围确定是决定业务机会的效果和规模以及潜在成本的关键驱动因素。在投资回报率和成本减少之间，过去一直存在着有趣的细微差别：人力资源共享服务的建立提高了人力资源的财务透明度。通过人力资源共享服务，组织能够找到之前不为所知的隐藏成本。”

2 人力资源服务需求

确定人力资源服务需求程度，首先必须对于人力资源项目的优先级和人力资源工作范围有所理解。和致顾问 Cindy 认为，“当组织中的活动需要特别的关注或达到组织发展层面的高度时。比如高管继任计划等，就需要专家中心的参与。这样，伴随着活动一致性的提高，将会提高本组织的竞争优势、控制能力和效率……关键的点在于向大多数的员工提供大体上一致的服务，使得专家小组可以关注于将对业务具有关键性影响的工作。”

2 建立合适的基础设施

和致认为，“人力资源共享服务是基础设施、文化、成本、资源和专家的共享，随之而来的是对财务上显著投资回报的预期。但是这些不能被孤立的去理解，一个组织必须考虑文化的适应性和人力资源共享服务的需求以及政治背景、组织的业务重点及治理方式。当所有

的这些被纳入制定决策的过程中时，组织更有可能为其特有的情况和目标做出正确的决定。”

无论如何，人力资源共享服务对于人力资源部门有效运营是具有显著影响的。人力资源部门重新定位自己的能力要求，使之更加侧重于业务目标。除了向员工提供传统的事物性服务以外，还要不断变化服务以适应业务发展。有远见性的人力资源管理者已开始从人力资源共享服务中寻求提升。通过实践经验，和致咨询对于人力资源服务模式的基础设施要素进行了分析与总结：

运营扫描。和致认为，“同其他职能核心一样，人力资源日益被要求对其自身的绩效进行深入分析，必须回应其处理每一项事务操作、每个员工、每个业务单元或与其自身相关的关于服务、质量和成本的质询。”这对人力资源专业人士的深入分析能力和报告技巧提出了更高的要求。这就要求人力资源发生显著变化，因为从历史上看，人力资源从未涉及过这样的“硬”指标。人力资源客户满意度仍然是对人力资源部门考核的最有效果的衡量方式。

流程。要确定建立人力资源共享服务的第一步以及在何处结束，都要首先审视人力资源流程。人力资源共享服务组织的领导，不论是属于内部的或外包商，都将人力资源流程的标准化放到第一位。由于标准化流程越来越易于管理，这种流程通常既能减少交付成本又能提高服务的质量。和致认为，“在何种程度上进行流程的集中标准化必须根据客户不同的需求谨慎权衡。由于这些需求受多种因素的影响，包括以往的惯例、文化、政策和技术局限性。在标准化与客制化之间进行适当的平衡对人力资源专家而言是巨大的挑战，因为他们必须在连续体系中寻找平衡点以达到享受人力资源共享服务的集中管理带来好处的同时满足客户需求。”

技术。许多人力资源部门需要让他们的首席信息官了解人力资源共享服务模型所需的一系列新技术。这些新的技术包括企业人力资源系统，必须支持人力资源共享服务的运作，比如服务中心（例如，客户关系和知识管理工具、电话、质量监控和性能监测）。首席人力资源技术官这一职位日益受到青睐，其将继续在识别和实施关键的技术以确保人力资源共享服务的成功中发挥着技术支持的角色。

政策。和致认为，“人力资源共享服务带来的新政策所造成的压力将继续挑战人力资源领导者。”挑战包括明确并商定政策；决定政策在全球 /全国范围内或是在本地或业务单元内实施；决定政策的差异化或一致性在何时是必要且而适当的。尤其在保健和健康福利、退休、薪酬和雇佣政策中这一点尤为重要。

治理。治理是一个很关键但却被广泛的误解的东西，一些企业认为进行外包涉及到很多法律层面的问题而不敢加以实现。关键是寻找到优质的外包商，并与内外部外包供应商建立良好的伙伴关系。人力资源共享服务作为一种模式将继续演变，伴随着全球范围内的组织变革，人力资源共享服务模型的在不同环境下的操作性将不断加强，成为新的最佳实践。

和致认为，“成功部署一个人力资源共享服务模式，首要的基础性任务是理解组织和环境背景中的变化因素并仔细研究和详细规划成功因素。谨慎和现实地评价这些因素将会为每一个组织和人力资源部寻找到有效的人力资源服务模式。”

Y 关于和致人力资源运营诊断器

和致人力资源运营扫描器是个测量和诊断的工具，它帮助客户了解当前的人力资源职能是如何服务当前的客户、提供关于人力资源在人工和非人工资源分配的信息，以及与最佳实践比较，人力资源职能状况如何。运营扫描器包含 4个基本调查：

n 时间分配

n 人力资源价值及有效性

n 非人工成本

n 工作量和事务处理数据

在很短的 4 周时间内，和致顾问实施并分析调查发现，运用多种方法透视数据，并在这基础之上从不同角度评价人力资源运营情况，分析并提交客户报告。数据的透视能够使客户运用这些数据，获得如何修改组织结构、工作、流程和技术改进方面的决策。在进行人力资源业务设计时，它有效地指出如果外包、重新设计、组织并改善人力资源活动或使之自动化，成本节约 优化资源配置的方法和途径是什么，以及不同地域员工执行哪些活动等重要信息。

关于和致咨询

作为领先的人力资本管理咨询公司，我们为客户提供专业的人力资本管理咨询与信息服务，包括组织诊断与分析 (Organizational Diagnosis & Analysis service)、人力资本管理数据信息服务 (Human Capital Management Data & Information Service)、人力资源有效性提升 (HR Effectiveness Services)、人力资本咨询服务 (Human Capital Consulting Service) 等。

n 同时，为有效地将先进的人力资源管理模式固化到企业的日常管理实践中以提升企业管理水平，我们为企业客户提供基于SaaS模式的人力资本管理系统 (CoreCapital Development Solution)。

和致的组织诊断与分析服务

n 组织诊断与分析服务是我们人力资本管理咨询服务的重要部分，主要提供人力资本调研和咨询服务，协助客户有效管理其人力资本。组织诊断与分析能力与人力资本咨询能力的结合，使得我们能够为企业客户创造全面的员工激励、管理和绩效考核等人力资本管理解决方案。我们提供以下主要调研咨询服务：

- u 人力资本有效性调研
- u 员工敬业度调研
- u 人力资源职能有效性审计
- u 员工观点调研
- u 薪酬优化调研
- u 企业文化诊断

360 度反馈服务

我们的360度反馈系统通过因特网 (Internet) 收集调查对象所展现的行为和能力数据，并予以回馈报告。我们的360度反馈平台和流程解决了传统方式所遇到的复杂问题，使评估流程快捷、简单，而且有效。

- u 客户可以选择使用我们360度反馈标准问卷，也可以结合自身特点对问卷的各方面进行个性化设计—能力、条目、评估等级等；
- u 反馈流程中所涉及的每一个步骤都可以通过电子邮件和因特网完成，完全满足客户对调研对象的层级、问卷内容、题目、反馈者以及反馈团体的数目等诸多要求；

咨询热线：

400-676-1528

北京办公室电话：

+86 10-59070688

传真：

+ 86 10 5907 0311

电子邮件：

han.mo@corecapitalchina.com

公司网址：

www.corecapitalchina.com