

导读

养老金入市似成定局 社保年均收益率低于通货率
朗新亮相“2011第三届中国(北京)人力资源博览会”
共享服务中心：专业化人力资源管理新模式



朗新2011期刊12月

LongShine

目录

| | |
|--|----|
| 【行业新闻】 | 3 |
| 今年 24 个省份调整最低工资标准平均增幅 22%..... | 3 |
| 北京紧缺人才目录首次公布：网络安全人才抢手..... | 3 |
| 养老金入市似成定局 社保年均收益率低于通货率..... | 5 |
| 【朗新动态】 | 10 |
| 朗新作为战略合作伙伴亮相“2011 第三届中国(北京)人力资源博览会” | 10 |
| 朗新被评为“2011 年度‘E-HR 软件’类十佳 HR 服务诚信机构” | 13 |
| 【专家解析】 | 15 |
| 共享服务中心：专业化人力资源管理新模式..... | 15 |
| 【分享：努力、用心、卓越】 | 22 |
| 一个邮差的故事 | 22 |

【行业新闻】

今年 24 个省份调整最低工资标准平均增幅 22%

人力资源和社会保障部部长 29 日在全国人力资源和社会保障工作会议上说，全国共有 24 个省份年内调整了最低工资标准，平均增幅 22%。

人力资源和社会保障部部长说，预计到年底，全国参加新农保和城镇居民养老保险人数将达到 3 亿人，约 8500 万人按月领取养老金。

他表示，预计到年底，全国城镇新增就业可达 1200 万人以上，城镇登记失业率低于 4.6%。预计全年五项社会保险基金总收入 2.35 万亿元，比上年增长 24.7%；总支出 1.8 万亿元，增长 21.5%。全国劳动保障监察执法专项检查今年已为 129.2 万名农民工补发被拖欠工资及赔偿金 29.4 亿元。

北京紧缺人才目录首次公布：网络安全人才抢手

市人保局、市发改委等部门近日联合发布《“十二五”时期人才发展规划》，首次公布本市紧缺专门人才开发目录。目录涉及 17 类重点领域 280 个具体行业，不仅包括经济学家、医卫专家、科技领军人物等传统高端人才，也包括处置突发事件的谈判人才、现代物流高管、网络安全公安人员等新型专才。

17 领域划定紧缺人才

根据首都产业发展规划和经济发展方式转变的需要，本市首次划定并公布了“重点领域紧缺专门人才目录”，实施分行业人才开发专项计划。到 2015 年，在战略性新兴产业（新一代信息技术、生物、节能环保、新材料、新能源汽车、新能源、航空航天及高端装备制造等）、经济领域（高新技术产业、现代服务业等）、社会领域（教育、卫生等），培养和引进一大批紧缺专门人才。

市人保局副局长表示，这是一个“动态调整的、导向型目录”，涉及 17 个重点领域的 280 个具体行业，人数上并无缺口总量测算。未来本市吸引海归、引进外地人才、内部培养人才都将以此目录专业为重要参考。他解释“引进”时说，既包括户籍引进，也包括项目合

作这种柔性流动。

在这份长长的紧缺专业目录中，既有高级国际商务营销人才、首席或高级经济学家、中医领域领军人物等传统高端人才，也包括“处置突发事件谈判人才”、“现代物流高层次专业人才”、“信息通信、网络安全、技术侦察等公安系统专业人才”这样的新型专才。

街道探索“职业经理人”

规划还特别提到“党政人才素质提升工程”，将在高级专业性岗位探索“职员聘任制度”，在街道乡镇层面探索“职业经理人制度”；有计划地组织国外境外培训，提高干部综合素质和国际化素养；通过挂职锻炼、岗位轮换、交流任职等作为锻炼机关干部的主要方式。

拟扩大职称评审社会化

在职称评审方面，计划扩大社会化职称评审专业范围。据介绍，职称有的单位是评聘合一，有的单位是以聘代评，所谓“社会化职称评审”是个人申报，由行业协会、政府人才服务机构等社会组织评价、用人单位自行聘任。职称并不与工资直接挂钩，企业一般会给予相应的补贴，事业单位给予职称等级，这是今后职称发展的趋势。

相关负责人介绍说，在国家设定的 29 个职称系列中，本市已有工程、艺术、审计等 16 个系列实行了社会化职称评审，今后各行业通用的系列也会纳入社会化评审之中。

首都人才队伍建设主要目标

队伍类型主要目标(2015 年)

党政人才

大本及以上学历占 80%，专业化水平明显提高，数量、结构更加合理。

企业经营管理人才

总量达到 160 万人左右，大本及以上学历占 70%，国有企业拥有一批高素质的国际化人才。国有企业领导人员通过市场化方式选聘的比例达到 50%左右。

专业技术人才

总量达到 230 万人左右，占总从业人员的 20%以上，高、中、初级专业技术人才比例为 16: 40: 44

社会工作人才

总量达到 4 万人左右，包括社会工作者、助理社会工作者在内的各类社会工作专业人才不少于 2 万人，高层次社会工作人才达到 500 名左右。

高技能人才

总量达到 80 万人左右，占技能人才总量的 27%，技师、高级技师达到 16 万人以上。

农村实用人才

总量达到4万人左右,平均受教育年限达到12年,每个行政村主要特色产业至少有1—2名示范能力强的带头人。

养老金入市似成定局 社保年均收益率低于通货率

养老金入市的鼓点越来越急。12月15日,中国证监会主席郭树清在一个公开场合表示,我国目前大约有2万亿余额地方养老保险金和2.1万亿住房公积金余额,如果将这些资金进行统一管理,学习全国社保基金投资股市获取收益,无论是对个人、政府还是资本市场均大有好处。

而在12月20日,全国社会保障基金理事会理事长戴相龙在20日举行的中国社科院社会保障国际论坛上回应说,非常支持酝酿建立基本养老保险基金投资运营机构,以一定的比例投资股票。金融高官的频频放风,被一些市场人士解读为“中国版401K计划”的出炉步伐正在加快。

与戴相龙掌管的全国社保基金保持9.17%的年均投资收益率相比,基本养老保险基金的收益率则低得多。到2010年底,分散在各省的基本养老保险基金结余约1.5万亿元,由于90%存入银行,10年来年均投资收益率不到2%,低于年均通货膨胀率。

“全世界养老保险金几乎都投资股票。我国的基本养老保险基金也要进行投资运营,以一定比例投资股票,使其保值增值。全国社保基金投资股票的比例不超过40%,基本养老保险基金可能再低一些。”戴相龙说。

并非“中国版401K”

金融高官的密集放风显然是有的放矢,养老金入市似已成定局。事实上,“十二五”规划就提出,“积极稳妥推进养老基金投资运营”。中国社科院刚刚发布的《2011年中国养老金发展报告》也指出,国家可能成立投资管理公司来管理运营基本养老保险基金。报告建议,国务院有关部门对地方管理的基本养老保险基金和中央财政集中的全国社会保障基金的投资管理体制进行统一研究,统一决策。

据证监会有关部门负责人表示,地方养老保险基金可学习全国社保基金的做法,市场化选聘专业的投资机构。此外,加上住房公积金的结余,以及财政盈余,都可以成立一个特

殊的基金来运作。证监会已就推动养老金、公积金等投资股市和有关部门进行了沟通，并已计划研究出台一揽子税收优惠政策。

在一些市场人士的解读中，养老金有望入市意味着“中国版 401K 计划”出炉步伐正在加快。不过，在一些社保专家眼里，所谓“中国版 401K 计划”是一种误读。

“戴相龙和郭树清说的是基本养老保险，这不是‘中国的 401K 计划’。半年前就有媒体报道称，要建立‘中国版的 401K 计划’。当时我就说，中国已经有了，即 2004 年就开始实施的企业年金制度。”社科院世界社保研究中心主任郑秉文（微博）告诉时代周报记者。

401K 计划，是指美国 1978 年《国内税收法》第 401 条 K 项的规定。按该计划，企业为员工设立专门的 401K 账户，员工每月从其工资中拿出一定比例的资金存入养老金账户，而企业一般也为员工缴纳一定比例的费用。员工自主选择证券组合进行投资，收益计入个人账户。员工退休时，可以选择一次性领取、分期领取和转为存款等方式使用。

据郑秉文解释，中国的企业年金前身是建立于 1991 年的企业补充养老制度，2004 年原劳动和社会保障部将其投资运营模式作了较为彻底的改造，采取了 DC 型（缴费确定型）信托制的模式，其基本要义、制度框架、投资模式等均与美国的 401K 相差无几。可以说，2004 年是“中国版 401K”的“元年”，它已存在 7 年之久。

社科院人口与劳动经济研究所副所长张车伟也对时代周报表示：“401K 和我国的基本养老保险制度不是一回事。401K 计划类似于我国的企业年金制度，但企业年金目前覆盖面很小，我国大部分人没有 401K 性质的养老保险。”

保值增值，还是救股市？

让养老金保值增值，在政府官员眼里，是推动其入市的重要因素。近年来每年退休人员的养老待遇平均上调 10%，这与基本养老保险基金 2% 的年收益率之间，形成了巨大的利差损失。养老金显然急需寻找更好的投资方向。

“养老保险基金的规模越来越大，每年 CPI 这么高，它的贬值越来越严重。因此，存银行的体制肯定得改，至于进不进股市，进多少比例，那是小事，大事是进行投资体制改革。”郑秉文表示。

中金公司发布报告指出,2012年股市资金需求量约1.25万亿元,这是相对较为确定的,而资金供给约1.03万亿元,全年资金供给总量弱于资金需求。引导长期资金入市将成为2012年股票市场最大的制度性红利。

“问题在于,养老金和股市,究竟是谁救谁?恐怕还是救股市吧。”社科院社会政策研究中心秘书长唐钧告诉时代周报记者。“对养老金入市的前途,我觉得不怎么乐观,因为风险比较大,股市本身不景气。还有一个问题,中国的股市是封闭的市场,有人挣钱,就必然有人赔钱。如果有一个从道理上来说只能赚不能赔的基金入市,很可能是以散户赔钱为代价的,而散户里面有相当一部分老年人。这就形成一个悖论,如果养老金赚了,就可能相当一部分老年散户会赔钱。”

张车伟也认为:“入市等于是拿老百姓的养命钱开玩笑。中国的股市并不正常,大量企业只想着圈钱,很少分红给股民,把股市弄得陷下去了。不从机制上解决股市的问题,老想着圈更多的钱,是一种错误的方向。股市应该找自己的问题,不应该让别的钱来救它。”

上海资深投资顾问林端方也向时代周报表示:“此类基金入市,会使中国的股市更加复杂化,政策影响力越来越大,非市场因素越来越多,对股市并非好事。”

事实上,基本养老保险基金入股市,是否就一定能稳赚不赔、保值增值,也还需要打个问号。“领先一步”进行市场运营的企业年金,在一定程度上提供了某种借鉴。

运营七年的企业年金,投资业绩整体表现良好,实现了保值增值。但据光大银行养老金管理中心市场总监宋纲透露:“如果刨去2007年的业绩,企业年金的收益并不乐观,也没有赶上CPI。”

华夏基金管理有限公司副总经理张后奇也用“苦苦挣扎”来形容企业年金运营者的处境。“由于投资环境面临较大的不确定性、投资范围相对单一等原因,目前企业年金投资很困难。”

而据业内人士透露,即便是股票操作颇为“精准”的全国社保基金,在2008年、2010年,投资股票也未能赚钱。

应投向稳赚不赔的领域

“养老基金确实应该投资运营，但股票市场不是一个好地方，在目前的情况下，投资股市的比例越低越好。”唐钧向时代周报记者表示。在他看来，应该把这笔钱投到一些稳赚不赔的地方，比如一些垄断国有企业，而且要有一个最低的收益率。此外可以投到一些基础设施建设领域。

张车伟也认为，“养老金投到国有垄断企业，当然是更好的方向，公用基础设施建设也是很好的投资渠道，可以用债券的形式投资。公用事业受益者是所有人，即使亏损也有国家担保，这是比较稳妥的方向。”

郑秉文则表示，实业和资本市场，是基本养老保险基金投资的两个方向，两者都不能偏废。“在资本市场，权益类和固定类投资都应该有，股票也不会有很大的比例，不会超过社保基金的40%。”

目前股市的低迷状态，在郑秉文看来，并不影响养老金的入市。“股市不好，正是进去的时机。”

事实上，进不进股市，养老金结余寻求何种“出路”，可能是一个伪问题。唐钧即认为，在目前全球资本市场都不景气的情况下，并不是养老保险基金进行账户积累的好时机。“因为没有地方可以投资。而且，并不是说账户里有积累就能抵御老龄化，通货膨胀让账户里积累的资金不断贬值。积累了多少，如何投资，其实并不那么重要。”

唐钧认为，从宏观来看，现收现付的机制与积累制其实是一样的。“一个人拿到多少养老金，一定是他退休时候社会财富分配的结果，看当时能创造多少社会财富，怎么进行分配，积累的过程其实是没有意义的。”

“打个比方来说，你20岁时参加养老保险，到60岁时拿退休金，在这40年中，养老保险制度一直在变化。随着社会经济的发展，40年以后拿养老金的时候跟之前的承诺肯定不是一回事。”唐钧称。

而在张车伟看来，我国的养老金制度本身还没健全，还是一个“半拉子工程”，讨论入市为时过早。“我国养老金统筹层次太低，各地状况差别很大，在未实现全国统筹的情况下，

即便养老金实现保值增值，某地的盈余还是不能去补别处的缺口。盈余归地方，缺口由财政转移支付，这样的制度显然不能持续。”

张车伟建议，将制度先梳理清楚，是当务之急。“比如全国统一设立基础养老金，由财政统一支付，无需个人和企业缴费，这部分资金也就没必要投资运营。个人和企业缴费部分可建立职业年金和企业年金，作为基础养老金的补充。而这笔资金如何投资运营，可以制定一些规则去约束它。这样就比较具有可操作性。”

【朗新动态】

朗新作为战略合作伙伴亮相“2011 第三届中国(北京)人力资源博览会”

2011年12月17日、18日，朗新作为人力资源管理信息化专家、主办方的战略合作伙伴，精彩亮相“2011. 第三届. 中国（北京）人力资源博览会”！



外边虽然寒风刺骨，大会现场内上千人的会场里，已经是座无虚席，高朋满座，藏龙卧虎，群英荟萃，其乐融融。参加此次盛会的除了知名院校的著名学者，著名企业的负责人还有当今企业的人力资源高级管理者，共同探讨，“心模式·心机会·心才富——“心本管理”下HR转型之道，深入了解：人力资源“心”动态“心本管理”的奥妙，学习优秀企业，在人才心理资本，管理胜任力等，方面的成功经验。



开幕舞蹈“中国龙”带着欢快、带着喜庆，让与会嘉宾切身感受到了热情！接下来，除了各位专家在怎样“跨越心理代沟”制定 HR 战略、人力资源管理怎样借势创新、如何培养未来的新领军领导者、“心酬管理”模式需如何制定…等话题进行了分享，朗新总经理蒋建军先生作为特邀嘉宾上台参与“平心、修身、齐家、治企——心理资源的整合之道”的高峰对话中谈到：在做管理工作中，碰到的问题也特别多。看了这个标题，从公司的高管的角度，谈一下我自己的心态。主要是一种儒家的思想：我要治天下，先要把家治好，把自己的品行修好，最重要把自己的心治好，才能谈的下治国齐天下。首先要把自己做好一点。



我读书的时候就有一种想法，想做一些领导方面的工作，有了这个梦想，一直往前走。自己碰到了很多困难的时候，确实抗不下去的时候，碰到的问题是很多很多的，自己想了想，很多时候把心态确实要摆好。比如我们去年的工作目标比前几年要翻几番，确实是做不到，我们今年把心态调整了一下，正确认识外部环境，把企业做好。很多时候心会决定能不能把事情做好，能不能做持续。前面的老师说的都很好，可能都是帮助别人解决自己的心理问题，都有自己的一套办法。比如爱自己，认识自己、放下等等。我本人是做企业的，每天有很多问题需要我去解决，各种问题很烦恼，有很多开心和不开心，我自己的性格也是比较急躁的。我做总经理也做了很多改变，累计下来通过一些时间，有些时候确实解决不了，放下来得到意想不到的后果。慢慢就象前面说的主题，HR 应该有什么心态？其实，管理者本身就是最大的 HR，最重要的就是人的心态，就是平常心。碰到很多问题的時候，我们有时候在处理时，有些是相关的，有些是和职责和利益相关的，如果看得非常重要的时候，你会根本抓不住，越想得到越得不到，如果看成是该怎么着怎么着的时候，心态会更加好。



碰到困难的时候，认识自己，解决问题的时候，平常心面对。前面谈到了，不发火能做到。还有已经发火了，这种情况下，自己又有另外一种解决办法。只有平常心对待，不把他看得太重，碰到任何困难和问题，以平常心面对，每天的心情都会比较愉快。

对于用工荒和用工难的问题，会一直持续下去。不知道什么时候出现解决，我觉得会一直持续。中国的经济发展取决于两个因素，第一投资拉动，第二人口红利。我们的壮年劳动力非常多，过去一段时间在增长，整个劳动力的年龄都是壮劳动力，这时候是非常好的。但有一个拐点出现，会出现老龄化，这是无法避免的现象。朗新是做人力资源软件的，我感受非常深。比如基本模块做工资，过去十年前找两个人一两千块钱可以做了，何必买。现在的情况下，我认识很多餐饮老板，今年好几个朋友说，人工成本提高了 100%，而且还招不到人。其他企业也是一样，中国普遍的企业都是出现这种用工难的问题。解决这个问题是一个庞大的问题，人就这么多，蛋糕就这么多，你多了我就少了。唯一解决就是转型，投资向消费转型过程中，提升我们的管理水平，把我们的人工成本优化更好。比如必胜客真正属于自己的人只有两个，一个是负责店的经理，还有一个是主管，哪怕厨师、店员都是外包的，很多大学生今天有两个小时，明天有三个小时，登记好了可以上班。

这种情况下，出现用工荒的时候，找不到人，工资再高也找不到合适的人。必胜客是把整个社会的人力资源做了优化，出现用工荒的时候对企业是没有影响的。反而会运行得更好，成本会更低。用工荒会一直持续，唯一解决办法就是提高管理水平，优化人力资源成本。

蒋建军先生以亲身经历与大家分享治企的经营之道！获得了台下阵阵掌声！

朗新被评为“2011 年度‘E-HR 软件’类十佳 HR 服务诚信机构”

在刚刚结束的 2011 第三届中国(北京)人力资源博览会上，北京朗新评为“2011 年度‘E-HR 软件’类十佳 HR 服务诚信机构！”



此次评审自 2011 年 10 月 1 日开始，截止为 2011 年 11 月 30 日，大会组委会根据面向上千家企业 HR 的调研寻访和委托第三方专业调查公司（数字 100 市场调查公司）进行网上调查，综合考察后将入围名单提交大会评审团专家进行评审，最终评选出 HR 各个服务模块的“2011’ 十佳 HR 服务商诚信机构”，北京朗新经组委会严格审查、层层筛选，最终被评为 2011 年度‘E-HR 软件’类十佳 HR 服务诚信机构！朗新总裁蒋建军先生作为特邀嘉宾出席了此次颁奖盛典，并发表获奖感言！



朗新此次被评为“2011 年度‘E-HR 软件’类十佳 HR 服务诚信机构”，是朗新在十五年客户诚信服务的又一个里程碑奖项，是中国人力资源开发研究会学术委员会、中国人力资源服务商诚信联盟及大会组委会、众多企业对朗新长期为客户诚信服务所取得成绩的肯定，同时也表明了朗新是国内各行客户值得信任长期合作的人力资源管理信息化首选品牌，朗新也将

继续为广大客户提供专业的人力资源软件及全面的人力资源服务。

“品牌”是一种无形资产；“品牌”就是知名度，有了知名度就具有凝聚力与扩散力，就成为发展的动力。企业品牌企业是城市经济的细胞，企业品牌是带动城市经济的动力。而企业品牌的建设，首先要以诚信为先，没有诚信的企业，“品牌”就无从谈起。其次，企业品牌的建设，要以诚信为基础，产品质量和产品特色为核心，才能培育消费者的信誉认知度，企业的产品才有市场占有率和经济效益。

【专家解析】

共享服务中心：专业化人力资源管理新模式

——以 z 公司为例
深圳大学管理学院：陈淑妮 谭婷 崔嵩也

加入世贸组织以来，我国企业国际化经营取得了快速发展，迎来了千载难逢的机遇。但总体看，国内的跨国经营企业与国际一般趋势比较，不仅总量滞后，而且在人力资源管理方面明显表现出重视程度不足、管理理念落后、业务流程缺乏系统性等问题，提高企业国际化经营能力仍然任重而道远。HR 共享服务作为跨国公司广泛采用的一种人力资源管理模式，目前国内一些大型公司已经开始运营尝试，但理论和实践水平与国际先进企业相比仍然存在显著差距。要提高企业的人力资源管理效率，打造自身在全球竞争中的核心竞争力，我国大型企业的管理者有必要深入地理解建立 HR 共享服务中心的目的、理念以及建立的方式方法。

一、HR 共享服务中心的结构与运行

共享服务中心最初应用于大企业财务管理，并取得很大成功。参考财务共享服务中心的定义，本文认为 HR 共享服务中心是将各业务单位的行政性和专业技能型的人力资源职能（例如发放工资、管理档案、入离职手续办理等）经过整合后集中化管理，利用共享服务中心的模式为顾客提供更专业的、更高效、更具市场竞争力的人力资源服务，从而使人力资源部门节约更多的实践和经历来服务公司战略布局。

（一）组织结构

1. 传统 HR 组织结构

传统的人力资源部门是行政性事务处理的重要聚集地，随着企业跨地域发展，总部可能会在各个事业部或分公司设立单独的人力资源部门以及各人事岗位，这样造成了岗位和人员重叠，为企业带来额外的管理成本，使人力资源部门成为企业的成本中心，如下图：



传统 HR 组织架构

2. HR 共享服务中心组织结构

HR 共享服务中心是人力资源部门经过重组后产生的新的组织架构，较变革之前各单位独立的人力资源部门而言，它更有效的整合了资源，精简了重叠的岗位，为企业节约了大量的成本，也使人力资源部门节约了更多的时间制定与企业战略发展相关的人力资源政策。付佳、唐宁玉在《一种新的 HR 共享服务中心管理模式》中提到现在许多的跨国公司开始使用扁平化的组织结构图，并通过共享服务中心形成网络分布式结构，跨国公司的全球 HR 共享服务中心分为全球中心、区域中心和国家中心。如下图：



HR 共享服务中心组织结构

（二）运作过程

传统的人力资源部门的运作模式一般都是按照招聘、培训、薪酬和福利、绩效、员工关系等职能进行划分处理人事事务，而 HR 共享服务中心主要是由人力资源服务中心、人力资源业务合作单元和人力资源专家职能三部分组成。

（1）人力资源服务中心（human resource services center, HRSC）

HRSC 是整个共享中心直接面对顾客提供服务的操作层。它主要利用交互语音系统和互

联网技术通过在线知识数据库和人力资源管理数据库来回答顾客的查询，例如政策的查询、工资的查询。由于这一层对员工的专业知识要求不高，但员工需具有高度的服务意识，所以可以配置一些劳动力成本较低的员工，通过培训上岗。

(2) 人力资源业务合作单元 (human resource business partner, HRBP)

HRBP 是共享中心的战术层，是人力资源部门和企业业务部门沟通联系的桥梁。它通过深入到业务部门调研，分析具体的问题，为业务部门提供量身定做的人力资源战术上的实际指导。这一层的工作人员也许不如业务部门的员工和经理精通业务，不如专家职能精通人事职能，但是他们能够做到将 HR 职能和业务需要吻合起来，向业务部门提供个性化的人力资本服务，制定出符合本部门的人才吸引、保留、激励方案。

(3) 人力资源专家职能 (center of excellence, HRCE)

HRCE 是共享中心的战略层。它是根据公司整体的战略目标，为公司制定出整体的人力资源管理政策。它是由一群具有专业性知识的人事专家组成，为帮助公司实施战略目标，创造企业文化服务的。它的存在改变了人力资源部门的附属地位，使其称为公司的战略合作部门。

这三个部分并不是独立运作，而是相互配合和沟通，层层递进的关系。HRSC 为顾客提供传统的人力资源行政性的咨询与服务，当遇到部门性人事问题时，如业务部门的业务发展、职业生涯等，可以让顾客直接与 HRBP 洽谈，HRBP 通过与顾客进行沟通、调研，针对具体问题制定合理化、个性化的解决方案。若在制定方案的过程中，仍有不能解决的问题，则可以把方案提交给 HRCE，就专门问题与人力资源专家团队合作解决，向专业人力资源专家寻求帮助，最后，制定出的具体方案再交由 HRSC 来执行；反过来，当 HRCE 制定出与整个公司战略目标相匹配的人力资源战略目标时，也会通过 HRBP 来制定分目标，再由 HRSC 来操作，如下图：



国际人力资源管理专家 Spencer 在《重组人力资源》一书中指出，人力资源从业者花在一般性的行政事务上的时间占了工作的大部分时间，而花在组织战略上的时间却很少。而这种分

层的人力资源运作模式使得人力资源部门能更好的配置员工,使专业人士能花更多的时间处理战略性的事务,从而给企业带来更大的价值增值。

二、HR 共享服务中心模式的应用

Z 公司是全球领先的综合通信解决方案提供商之一。目前集团在全国拥有 28 个省级公司,在海外有 15 个研究所,120 多个分支机构,提供的产品和服务包括有线及无线产品,业务产品和终端产品等四大领域。自 2005 年以来,Z 公司全球销售额实现超过 30% 的年复合增长率,2010 年超过 1000 亿人民币,称为全球第五大电信设备商、第六大通信中端厂商。

Z 公司显然较为符合实施人力资源共享服务的基本条件:(1)、公司的人力资源部门遍布全球,岗位重叠,人员繁冗,希望在整个集团范围内将人力资源等事务性工作的处理方法标准化、规范化,提高管理效率;(2)公司的组织创新现状与期望达到的目标之间存在较大的差距;(3)具有较高的流程管理水平和 IT 技术手段,拥有能够理解这种变革的管理人员和执行人员,有能力制定并进行自我调整以适应新的业务流程和规则;(4)已经引入了财务共享服务管理模式并取得了很好的效果,在共享服务的管理上有了一定的经验。

(一) 组织结构

Z 公司人力资源中心经过机构调整的一项重大举措,是在运营服务部下设立了“HR 共享服务中心”,以便整合现有总部、体系以及基层单位分布在各地的人力资源业务人员和力量,对现有的职能模块设置进行分析,分离并整合简单、重复性的事务处理与业务管理工作,通过建设 HR 共享服务中心的模式向业务单位和员工提供集中的人力资源共享服务。

Z 公司的 HR 共享服务中心由一个总部 HRSSC 和设在深圳、上海、南京、京津、西安及川渝等区域的六个平台构成各地区以平台为中心进行区域辐射,逐步完善和服务本地区相近区域。总部 HRSC 主要负责统一政策平台的建立、服务与工作规范、咨询热线、IT 业务处理平台、计件标准与规范、全流程跟踪与监控等工作,设有一个总部 HRSSC 总监;六个 HRSSC 平台主要负责工作常驻地及辐射区域当地的人事业务办理工作,分别各设一名 SSC 平台经理。总部 SSC 总监及各外地平台经理直接向运营服务部部长汇报,SSC 总监对各平台经理在业务上进行指导和考核。同时,为了支持公司海外的业务拓展,Z 公司开始了在海外进行 HR 服务拓展,逐步实现了服务公司与公司经营业务的同步。如下图:



（二）运作模式

Z 公司的 HR 共享服务中心的运作模式是在借鉴国外跨国企业成功经验上，根据本集团公司的实际情况来运作的，参照 HRSSC 运作范式，Z 公司重点在于建立人力资源服务中心 (HRSC)，也就是上文中提到的整个共享中心的操作层。

Z 公司 HRSC 的工作运营分为“业务面、监控面、服务质量评估与员工投诉”三个方面。业务面分为前端和后端，主要负责入职手续、劳动合同、社保、公积金、户证、档案等人事业务处理，前端和后端的员工互相配合实现对员工的一致界面及有效服务：前端的员工直接面对客户，手机和发放各项人事材料、接受顾客的咨询，后端的员工承接前端的员工，负责各政府部门联络，办理调户和各项社会证件以及劳动合同审核盖章、数据合算等后台业务。前端和后端员工定期实行岗位轮换机制，以实现工作间的无缝衔接。监控面主要进行人事业务流程的管理和监控，提升业务处理与快速反应能力。服务质量评估与员工投诉面负责对服务中心业务的服务质量及时评估与优化，同时负责顾客投诉，形成闭环，不断提升 SSC 服务质量。

（三）绩效管理和考核激励

HR 共享服务中心是组织变革后引入市场机制的一个新的独立单位，它与公司外部第三方人力资本外包公司是竞争的关系，公司内部的顾客有权选择任何一个受理单位，所以，为了使共享服务中心更具有竞争力，为顾客提供更优质的服务，共享中心内部也必须有一套部门特色的考核和激励机制。

Z 公司的 HR 共享服务中心的职工实行计件工资，以“按量计酬”推进业务办理的绩效。总部 HRSSC 与各分 HRSSC 平台，针对具体岗位，逐步实施职工的“计件工资制”。Z 公司的 HRSSC 试运作一段时间后，在积累了一定历史数据的基础上，对各岗位的平均工作量进行测量分析，确定各岗位的工作定额标准；然后再根据各岗位的工作定额标准，同时结合各岗位

现行的工资水平、工作复杂、难易、繁重程度、责任大小等因素，确定各岗位的计件工资标准；最后建立各岗位的工作量统计系统与考核标准，将员工工资与工作完成的数量、质量直接挂钩，以达到有效激励员工，提升工作效率和质量的目的，同时将“服务质量与客户满意度”列入绩效考核指标，与计件工资挂钩。

（四）实施效果

Z 公司的 HR 共享服务中心自成立之初，就将“为公司员工提供满意的 HR 共享服务”作为基本的价值目标，经过大半年的运作，这一价值基本实现了：2009 年上半年 SSC 客户综合满意度为 91.38%，较成立之前有较大提升，提升 13%，也比 2008 年初定的目标有明显突破，高出目标值 6.38%。2009 年以来，SSC 在流程梳理、服务延伸及创新、服务范围拓展等方面做了较多工作，这些工作的有效开展，确保了员工满意度的提升。

在流程梳理方面，HRSSC 明确了服务规范标准，服务质量得到了有效保证，服务态度、处理效率、信息反馈等方面有了明显改善；成立了“机要文控室”，规范了人事档案管理，并在逐步实现档案数字化信息化管理。

在服务延伸方面，HRSSC 开展了多样化的服务，除了传统的柜面服务外，还设有 7000 多条热线服务和贵宾上门服务等方式；推出了“入职服务前后延伸”，为新员工办理入职、参加培训、融入组织提供便利和保障，一定程度上增强了新员工的归属感和满意度。在区域辐射覆盖面上，将更大范围内实现 HRSSC “共享”服务的价值，Z 公司计划通过六个服务平台的区域辐射覆盖，实现对全国各地各单位员工的 HR 共享服务。

三、对大型企业实施 HR 共享服务中心的建议

（一）提高员工的服务态度和服务水平

HR 共享服务中心与传统的人力资源部门相比较最大的不同就是引入了市场机制，它与第三方人事外包单位是竞争的关系，集团公司内部的顾客有权利根据服务质量、协议价格来自由选择自己业务的承包方。因此，员工的服务态度和服务水平对其顺利运行具有举足轻重的作用。企业的 HR 共享服务中心要不断向自己的员工灌输以顾客为导向、提高服务质量的意识，要重视集团各单位的顾客满意度，不断增强人员的业务能力及服务意识，规范“服务与礼貌用语，在广大员工及各个平台中进行宣传与推广”，定期对员工进行评估，选出服务优秀的“服务之星”，并对其进行奖励和宣传，以此形成激励作用，并鼓励其他员工积极工作。

（二）扩大 HRSSC 的辐射区域和职能范围

企业在构建 HR 共享服务中心的过程，应尽可能扩展其辐射区域，要将 HRSSC 的优势尽

可能大范围的普吉岛每一个子公司和办事处，并且还要开发外面的 HR 共享服务中心来管理海外的人力资源事务；还应该扩大服务中心的职能，把招聘、培训、薪酬等职能纳入进来，为顾客提供更广泛和优质的人力资源管理服务，并使人力资源从业者能够更好的处理战略性人力资源管理。

（三）注重信息系统的灵敏性

实践证明了构建 HR 共享服务模式时，关注共享服务中心的绩效评估要素设计的意义重大，但这些也需要建立在强大的信息系统前提之下。卡普兰认为“如果信息系统的灵敏性不足，它就会成为绩效测评方法的致命缺陷”。只有在强大的信息系统支持之下的 HR 共享服务，才能达成提高成本、质量、效率与灵活性的目标。

（四）HR 共享服务中心模式要体现集中的设计理念

因为共享服务中心的建立要将分散于各地子公司的相关资源集中到一起，由 HR 共享服务中心进行统一调度、统一指挥、突破原有的一个分支机构拥有一个人力资源部门的组织框架，从而组建一个集成业务服务团队，减少流程中的机构和人员数量，这也体现了流程再造理论在构建 HR 共享服务模式过程中的关键性。

（五）企业管理层要给与足够的支持和重视

HR 共享服务中心的建立就是将企业人力资源部门的共同业务从传统的分散组织中剥离出来，集中到 HR 共享服务中心中来的过程，是对原有企业文化的一种挑战，因此必定会引起员工乃至既得利益者的抵触情绪。在整个过程中，企业的管理层应该给与足够的支持和配合，甚至承诺，告知员工人力资源部门的变革是为了使部门更适应组织内外环境的变化、提高部门效率。公司还可以从多渠道宣传，让员工更加了解变革的内容和意义，让员工作为“决策者”而不是“局外人”参与进来，要从心理上给员工抚慰。

【分享：努力、用心、卓越】

一个邮差的故事

一次遇见弗雷德，是在我买下新居不久。迁入新居几天后，有人敲门来访，我打开房门一看，外面站着一位邮递员。

“上午好，桑布恩先生！”他说起话来有种兴高采烈的劲头：“我的名字是弗雷德，是这里的邮递员。我顺道来看看，向您表示欢迎，介绍一下我自己，同时也希望能对您有所了解，比如您所从事的行业。”

弗雷德中等身材，蓄着一撮小胡子，相貌很普通。但尽管外貌没有任何出奇之处，他的真诚和热情却溢于言表。

这真让人惊讶。我收了一辈子的邮件，还从来没见过邮递员做这样的自我介绍，但这确实使我心中一暖。我对他说：“我是个职业演说家，这算不上真正的工作。”

“如果你是位职业演说家，那肯定要经常出差旅行了？”弗雷德问我。

“是的，确实如此。我一年总要有160到200天出门在外。”

弗雷德点点头继续说道：“既然如此，如果你能给我一份你的日程表，你不在家的时候我可以把你的信件暂时代为保管，打包放好，等你在家的时候再送过来。”

这简直太让人吃惊了！不过我对弗雷德说，没必要这么麻烦：“把信放进房前的信桶就好了，我回家的时候再取也一样的。”

他解释说：“桑布恩先生，窃贼经常会窥探住户的邮箱，如果发现是满的，就表明主人不在家，那你就可能要身受其害了。”

弗雷德比我还关心我的邮件！不过毕竟在这方面，他才是专家。

他继续道：“我看不如这样，只要邮箱的盖子还能盖上，我就把信放到里面，别人不会看出你不在家。塞不进邮箱的邮件，我搁在房门和屏栅门之间，从外面看不见。如果那里也放满了，我就把其它的信留着，等你回来。”此时我不禁暗自琢磨：这人真的是美国邮政的雇员吗？或许这个小区提供特别的邮政服务？不管怎样，弗雷德的建议听起来真是完美无缺，我没有理由不同意。

两周后，我出差回来，刚把钥匙插进锁眼，突然发现门口的擦鞋垫不见了。我想不通，

难道在丹佛连擦鞋垫都有人偷？不太可能。转头一看，擦鞋垫跑到门廊的角落了，下面还遮着什么东西。

事情是这样的：在我出差的时候，美国联合递送公司(UPS)误投了我的一个包裹，给放到沿街再向前第五家的门廊上。幸运的是，我有邮递员弗雷德。看到我的包裹送错了地方，他就把它捡起来，送到我的住处藏好，还在上面留了张纸条，解释事情的来龙去脉，又费心用擦鞋垫把它遮住，以避人耳目。

弗雷德已经不仅仅是在送信，他现在做的是 UPS 份内应该做好的事！

他的行为使我动容。

作为一个职业演说家，不管是在客户服务还是一般的业务中，我可以很容易地发现并指出服务质量上的问题。但要找到优秀的例子，甚至是稍堪称许的，都要困难得多。但弗雷德却是一个金光灿灿的例子，人性化的贴心服务正该如此，他为所有渴望在工作中有所作为的人树立了榜样。

由于弗雷德的榜样，我开始把他的事迹拿出来，在全国各地举行的演讲与座谈会上和听众一起分享。似乎每一个人，不论他从事的是服务业还是制造业，不论是在高科技产业还是在医疗行业，都喜欢听弗雷德的故事。听众对他着了迷，同时也受到他的激励与启发。

回到住地，我偶尔有机会转告弗雷德他的事迹如何激励着别人。我告诉他，有一位灰心丧气、一直得不到老板赏识的员工，写信给我说弗雷德的榜样鼓励她“坚持不懈”，做她心里认为正确的事，不计较是否能得到承认和回报。

我还告诉弗雷德，在一次演讲之后，一位听讲的经理人员把我拉到一边，对我说他现在才认识到，原来一直以来自己事业的理想就是做一个“弗雷德”。他相信，在任何一个行业和领域里，每个人的奋斗目标都应该是杰出和高质量。

至于我本人，则希望以更正式的方式对弗雷德的杰出服务表示谢意。

圣诞节临近的时候，我在邮箱里给他放了一份小小的礼物。第二天，我的邮箱里有一封不同寻常的信，上面贴着邮票，可是没盖邮戳。我看了一下回执，发信人是邮递员弗雷德。

弗雷德知道把未经邮局投寄的信私自放入邮箱是违法的。所以，尽管是他本人把信从自己家送到我的住处，他还是在信封上面贴上邮票，使其合法。

信的内容摘录如下：

“亲爱的桑布恩先生，感谢你送我的圣诞礼物……你在演讲和座谈会上提到我，真使我受宠若惊。我希望自己能一直提供优秀的服务。

你真诚的，邮递员弗雷德。”

接下来的十年中，我一直受惠于弗雷德的杰出服务。一旦信箱里的邮件塞得乱糟糟，那准是弗雷德没有上班。弗雷德为这条街的住户服务时，我的信件总是捆扎整齐的。一直到今天，我也无法说清，弗雷德的动力究竟来自何处。

我知道，额外的优秀服务并未给他带来更高的收入；我猜测，他也没有因此得到雇主的特别赏识或提拔（如果有，我也从没听说）。据我所知，他也没有私下参加过任何特别的培训或激励计划。我能确定的一件事是：弗雷德和他工作的方式，对于21世纪任何想有所成就、脱颖而出的人来说，都是一个最适用的象征。

真理是可以传播的，我从弗雷德身上得到几点启发，这些启发对于任何行业中的任何人，都是适用的。

①每个人都能有所作为。

不怕你所工作的机构有多庞大，甚至也不怕它有多么糟糕，个人在这个机构中，永远能有所作为。上司可能对员工出色的表现设置障碍，或对之视而不见，或者不能充分赏识和鼓励；也可能，上司愿意对员工进行培训，改善他们的业绩，并给予奖励。但不管环境的利弊顺逆，最终，超卓的工作表现，还是员工自己抉择的结果。

想一想，你在工作中为顾客和同事带来了喜悦，还是给他们增添了烦恼？你是帮助自己的组织与其目标更近一步，还是与它背道而驰？你的工作表现是因循普通，还是超凡脱俗？你是减轻了他人的负担，还是给他们添加了累赘？你愿襄助他人脱颖而出，还是愿意拖人家的后腿？

②没人能阻止你选择卓越。

在每一天结束之际，关键的问题只有一个：“你做了什么有意义的事？”

努力——只是把事情做完，用心——才能把事情作好！