

集团型企业人力资源共享服务改进研究

冯玉然

(中国人民大学,北京 100014)

摘要:集团型企业多元化以及规模化成为市场竞争的一个重要手段,在企业规模不断增大以及多元化发展过程中,信息化管理成为实现集团型企业多元化管理和规模化的重要手段,并逐步成为集团企业提高管理水平和核心竞争力的重要手段。随着企业管理信息化的快速发展,集团型企业人力资源管理也依托信息化技术平台,通过共享服务中心的全新业务模式,实现集中式人力资源管理与服务共享,不仅在企业管理中扮演着重要的角色,也逐渐成为集团型企业人力资源管理模式发展的新趋势。

关键词:企业管理;集团型企业;人力资源

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.079

人力资源共享服务改进需要建立人力资源共享服务中心,将日常的基础服务工作集中处理,发挥其规模效应,让人力资源管理集中于业务部门支持以及企业战略实施,以确保企业战略得到贯彻执行,让企业可持续发展并保持优势是大多数跨国公司所采取的新型专业化人力资源服务新模式。

集体企业人力资源管理将面临三个转变:即由总量控制向结构调控与总量管控相结合的方向转变;由事后控制向事前计划控制、事中流程控制和事后结果控制相结合的方向转变;由单项工作的推进向体系建设和系统集成方向转变。

1 集团型企业人力资源共享服务概述

1.1 共享服务概念

20世纪90年代初,Robert.W.Gunn等人首次明确了共享服务的定义,并在随后的时间里,引起了实务界和理论界广泛探讨和实践,他们指出共享服务是在扁平化的组织架构下通过分散管理改善企业管理难点的新模式,Schulman等(1999)指出共享服务就是打破企业内部不同组织之间的壁垒,将分散的资源集中,以更低的成本统筹整个企业的运营,以提升企业的价值。

结合国内外学者的研究成果可以得出,共享服务是对传统管理模式的革命式创新,它将原来企业下属的分子公司重复的业务整合到一起,通过标准化的流程,高效地完成工作,使企业最大程度上降低“内耗”,将有限的精力放在核心的业务上。人力资源共享理论中人力资源共享中心的构建和优化的根基就是共享理论,也是共享服务领域中应用最多的部分,本质是由于信息技术的更迭推动运营模式的革新,进而改变企业财务管理的模式,通过人力资源共享,实现财务工作的集中化、流程化处理,财务会计信息的实时共享,让企业更加灵活地应对业务扩张和市场波动。

1.2 人力资源共享服务中心的目标和意义

集中服务,降低成本。企业集团创建人力资源共享服务

中心后,集团内所有业务单元的人事行政工作集中起来统一由共享中心来完成。共享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关系,依据业务单元的需要,提供服务,集中服务有利于资源的集中利用形成规模效应,达到从规模中实现效益的同时降低成本。

服务专业化和标准化。通过集中方式的专业服务,建立企业统一规范的服务标准和流程,通过专业分工,培养专注且专业化的人员来提供专业服务,减少和避免之前分散在各业务单元中因工作标准不统一而造成的问题和偏差。从而提高人力资源政策执行的水平,提高员工满意度。

提高效率,聚焦战略。集中的专业化服务,显著提高了人力资源管理的运营效率和服务水平,也使企业人力部门摆脱日常流程性工作和事务,从而能够专注于战略性人力、人才等高层次的管理,聚焦于员工能力培养、职业通道规划、团队建设和绩效考核的管理思想的落实。建立共享的服务中心后,每个业务单元不再需要在人力管理方面投入精力,从而能够在更专业的服务支持下专注于核心业务的发展,提升企业的核心竞争力,在所在的业务领域成为专业的领导者。

1.3 人力资源共享服务中心的优化目标

统一管理标准,强化基础工作执行。通过共享服务模式的优化,面向集团开展人力资源共享服务,对各事业部、基层业务单位的人力资源相关工作标准进行统一,并通过共享中心为平台强化贯彻执行,提升管理水平。各项工作标准的统一,这是共享服务模式优化最为基础的目标。

提高管理效率,加强集团管控。对于基层单位和职能部门而言,相关的基础事务性工作由共享服务中心统一处理,提高协同性,各个机构、模块之间形成合力,避免功能重复,提高效率。同时,相关业务的统一处理,有利于集团对各基层业务单位的人力资源管理情况进行管控,强化职能线管理,形成集团管控的有力抓手。

精简人员配置,提高管理专业度。共享服务模式的优

化,可以对各基层业务单位重复的功能模块进行统一,相关人员自然可以随之精简。对于人力资源管理的从业者来说,可以抽身于繁杂的事务性工作,专注于某个方向工作的具体开展,进而提升管理的专业化程度。

加强管理信息系统建设,提升便利性。共享服务模式的优化,加强信息化建设是必不可少的一环。对于提高信息化平台的智能化程度,加强员工“自助式”人力资源管理和服务,可提升工作的便利性。

1.4 人力资源共享服务中心的优化原则

一致性原则。人力资源共享服务面向集团整体开展工作,提供人力资源的服务与支持,而集团企业下属单位、部门众多,业务分布广泛,需要遵循一致性原则,过程中需要保证在人力资源政策、标准、流程等方面完全保持一致,保证对于各业务部门交付的规范性、公平性和统一性,同时实现内部资料共享的便捷性。对于当下各级人力资源管理机构不同的管理标准,要进行果断的修正和调整,彻底解决人力资源基础工作管理标准不统一、不规范的问题。

合法性原则。集团的业务范围分布较广,人力资源管理重点工作要重点关注地方性的法规和政策,例如社会保险、住房公积金、最低工资标准、用工管理规范等,保证管理工作的合法性是一项重要的原则。共享服务中心应当密切关注地方相关的法律法规,统筹管理全国工作的开展,重点关注各地区之间的差异情况,所有的管理活动必须符合法律法规。

灵活性原则。企业管理有着复杂的具体情况,一致性原则是集团层面的整体方向,但并非所有的基础管理工作都要保持完全相同。集团的主要经营业务包括原料、生产、物流、销售等诸多板块,业务范围分布全国,不同的专业领域、业务部门、所处地区等因素,形成不同的风格和特点。人力资源共享服务中心以响应需求、交付服务为目标,在一致性的基础上要灵活变通,切不可生搬硬套,发挥工作中的主观能动性,提供高效率、高质量的服务。

便利性原则。信息技术的飞速发展改变着企业的管理方式,共享服务中心也将带动管理信息系统的改进,利用线上平台和信息技术使得便利性成为重要的关注点。主动适应新的技术发展和形势,通过新技术、新平台、新渠道,人力资源管理可以提供更加高效、透明、便利的服务。

2 集团型企业人力资源共享服务问题分析

2.1 人员多且庞杂,内部沟通存在难度

集团企业的人力资源共享的建设以及后期的运营都需要持续不断地投入资金,以支持集团企业不断丰富的模块需求,但在众多集团型企业中,拥有的多是传统人员,对信息化程度高的人力资源共享工作相对陌生,需要从外部额外聘请具有专业背景的人员,这不仅没有起到精简人力资源人员的效果,还会加大集团整体在人力资源工作的人工成本支出,而一旦共享无法在集团总部和下属单位全面上线,也无法发挥出人力资源共享中心的规模效应,反而在日常的运营中无法体现出成本的优势。成本优势难以发挥在建

立人力资源共享中心的集团型企业中十分常见,一旦无法发挥成本优势,建设人力资源共享中心的投资回收期就会延长,而借以人力资源共享中心提质增效、创造价值的目的也将无法实现。

集团型企业一般都具有一定的规模,除了横跨不同的业务板块,在各个板块中的公司也较多,集团内部的沟通难度和沟通成本相较于一般企业更大,在一定程度上会影响集团整体的人力资源管理和决策执行,在很多集团型企业建设人力资源共享中心之后,相关的基础业务得以高度集中,但由于业务由集团总部统一协调,但实际业务的发生地又并不在集团总部,而是在各分子公司的所在地,地域因素严重阻碍了前后端的信息传递与信息沟通,共享中心需要把更多的时间浪费在各方信息的确认上,反而会因此降低工作效率。

2.2 信息整合缺失

集团型企业分子公司众多,虽然能够在一定程度上实现基础人力资源的集中化处理,但信息整合缺失严重,在集团型企业中,除了在集团总部层面建立人力资源共享中心,各个大型分支机构也会配合总部推行人力资源共享中心,共享中心的数量和分布不断扩大的同时,信息整合的难度也会加大,在部分集团型企业中即使已经实现信息的共享和整合,但信息获取的机制上仍然存在诸多问题,导致信息获取无法全面铺开,而一旦企业无法及时、全面整合数据信息,可能会影响企业对于公司整体在经营和管理中的分析与判断,进而影响各项重要决策的制定,信息整合缺失同样也会导致企业无法推进企业的精细管控建设,内部控制管理体系也同样依赖于企业内的各项信息。

2.3 前端业务系统对接复杂

由于集团型企业的业务范围涵盖多个行业,根据不同的行业特征和历史沿袭,不同行业内的企业使用的业务系统存在明显差异,即使在同一行业中的不同子公司也存在使用不同系统的问题,所以众多集团型企业均面临着前端业务系统众多且复杂,人力资源系统和业务系统的对接存在诸多壁垒,究其原因在于老旧的业务系统无法满足人力资源共享中心丰富的功能需求,在对接端口也存在不兼容的问题,从而导致企业业务人力资源无法实现融合。

2.4 共享的业务模块狭窄

集团企业人力资源共享服务中心的业务板块,普遍仅限于薪酬核算模块。而在薪酬核算方面,整体的业务流程已经非常完善,工作的效率、准确率都非常高,取得非常好的实践效果。但是在人力资源共享工作中,具备统一性的基础事务性工作并不只有薪酬,员工关系、员工档案管理、社保公积金等均可以纳入共享服务的板块。尤其是员工关系板块,转入调离、劳动合同等工作内容繁多,对于工作的准确度、专业度要求很高,不然会产生法律风险。已共享的薪酬板块取得非常好的实践效果,证明了共享服务模式的合理性;需要将更多的业务板块纳入共享服务的范畴内,利用共享服

务的优势,进而提升集团人力资源管理水平。

3 集团型企业人力资源共享服务提升路径分析

3.1 人力资源管理信息化建设的提升

通过人力资源管理信息化系统实施,可以实现整个集团的人力资源管理的标准化和规范化,基于信息化系统平台的技术支撑,使得人力资源管理更加标准化、精细化、流程化,使得人才管理、薪酬管理、职位管理、人才发展、绩效考核等等人才管理行为有了可以量化的标准,从而实现以往的依靠人的管理转变为依靠规范和流程的管理方式。

基于信息化系统的建设,更多的管理理念才能得以实现。有了信息化平台的支撑,共享服务中心的建设有了技术依托,从而实现了管理水平的提升、管理模式的升级,使得人力资源管理从传统的成本中心转变成了利润中心,从此让人力资源管理部门摆脱了低级、枯燥的文秘性工作,更加专注于人才的选、用、育、留这些更高层次的人才管理。

3.2 提升人力资源管理信息化建设的科学性

项目规划科学性:国内的很多企业,在没有经过战略规划和调研分析的情况下,盲目地去进行人力资源管理信息化建设,赶潮流一样实施各种系统,虽然有了一套信息化的管理平台,但这个信息化平台所带来的也仅仅是管理工具的变化,对于企业管理水平的提升非常有限,有些企业更是由于盲目地实施规划,例如选择错误的软件产品、低水平的咨询顾问公司、不合理的目标定位等,最终导致实施失败。

企业信息化建设需要有科学性的规划和选择,信息化的目的不是为了实现信息化,信息化的短期目标是通过信息化的过程实现当前业务管理水平的提升,信息化的长远目标则是基于信息化后的平台,使得企业运转模式和管理模式升级,以满足未来的管理需求,提升企业的核心竞争力。

3.3 重视人力资源管理系统实施过程的人才培养

集团企业通过人力资源管理系统实施,依托信息化的管理平台,在实施过程中对现有的业务进行分析,依靠外部咨询公司的专业梳理,在实施过程中找到企业的业务流程问题,提出解决方案,优化管理流程,提升管理水平;此外,对于企业内部的参与人员甚至是企业管理层来说,都是一个很好的自我价值体现平台和自我水平提升的过程,通过项目实施过程的锻炼,让企业内部的关键人员更加熟悉企业自身的业务流程,能用局外人的视角去分析、评判、改进企业自身的管理水平。通过项目过程的锻炼,对于核心人力资源管理,无论是沟通管理、风险控制、项目管理、资源管理等各个方面都成为能够独当一面的专业人士,为企业后续其他的项目实施培养了大批的人才。

信息化的步伐在快速的追赶企业的发展。对于集团企业来说,人才是支撑企业发展的核心能力,通过人力资源管理系统实施的过程,让企业人才更加清晰地了解业务,在外部力量的帮助下梳理、优化业务,从而让企业的核心竞争力得到提升。

3.4 做好相关保障措施

3.4.1 加强制度建设,保证文化重建落地

对于企业的管理创新能力来说,制度的建设是保证企业文化重建能力的核心内容,若想企业文化的发展得到显著的提升,采取有效的措施是必然的。保证企业文化落地实施,从战略整体规划、激励制度调整、规章制度新增与制度运行保障四方面来进行提升。从规章制度方面,要重点制定创新管理相关方法,各层领导进行专门研究,定期展开讨论,在协同论与系统管理理论的指导下发现管理问题,提升管理创新能力,并制定工作实施的流程,进而实施改进;在保证制度运行方面,要形成严格按照规章办事的氛围文化,管理人员尤其是高层领导者要让自身成为“最好的执行者”,在企业召开的会议上深化相关制度的重要性,管理部门开展定期检查制度落实情况,根据情况再进行相关修订和改善。由此,将制度流程标准化及制度专业化程度不断加深,保证企业管理创新能力的提升。

3.4.2 加强管理人员素质保障和管理制度流程保障

共享服务的优化实施和组织机构搭建,不能缺少各领域专业人才的支撑,尤其是集团层面的专业管理人员和大区层面的综合管理人员,是整个共享服务体系的中坚力量。管理人员组建需要从外部引进和内部调配两方面着手展开,集团可以给予一定的政策倾斜,人员素质和能力要求严格把关,尤其是各关键岗位的人员配备,对于工作开展有着重要的影响。

管理制度是企业良好运行、工作良好执行的重要保障措施,人力资源共享服务模式的实施同样离不开制度的保障。由集团共享牵头,建立健全相关管理制度和流程,对于基层业务单位的配合要求、工作的执行标准和管理规范等进行严格的制度约束,相关工作要求纳入管理人员的绩效考核指标,以此为管理抓手,推动共享服务的落地实施。

5 结束语

企业信息化建设中,人力资源管理系统实施是信息化的一个核心部分。基于信息化技术平台的人力资源管理共享服务中心的管理模式更是未来企业人力资源管理的发展方向。这不仅需要企业的信息化实施策略、科学的项目管理及领导层面高度重视和大力支持,更需要与时俱进的信息技术系统提供的成熟解决方案,并且做好完善的保障工作。

参考文献

- [1]秦寒.共享经济下人力资源管理的新特征、新挑战和路径优化[J].山西经济管理干部学院学报,2021,29(4):9-12.
- [2]刘雨莹.基于知识共享的科技型中小企业人力资源管理策略优化研究[J].对外经贸,2020(1):122-125.
- [3]邱云.共享思维下人力资源管理职能优化[J].改革与开放,2019(9):29-31+34.

作者简介:冯玉然(1988-),女,汉族,山东临沂人,本科,人力资源一级,研究方向:人力资源。