



人力资源共享服务

德勤 2020 年中国地区人力资源 共享服务调研

2020 年 5 月



因我不同
成就不凡
始于 1845

目录

序言	2
一、调研参与情况概述	3
二、中国区第二次“人力共享潮”悄然来袭	4
三、六大关键发现助力第二次“人力共享潮”的企业弯道超车	6
关键发现 1：高站位，提价值	6
关键发现 2：“异地恋”也很美	10
关键发现 3：追求卓越运营，流程、模式与技术缺一不可	13
关键发现 4：“客户”至上，不再自嗨	18
关键发现 5：推进人员发展，强化“核心动能”	21
关键发现 6：实现技术升级，打造“精良装备”	24
四、以 HRSSC 牵引人力资源“四化”转型	29
五、总结与致谢	34
德勤简介	35
联系人	36
办事处地址	37

序言

——一封来自德勤中国人力资源战略转型负责人的信

自上世纪 90 年代末起，德勤全球每年会发布共享中心调研报告，但我认为对中国企业开展人力资源转型与建立人力共享中心（HRSSC）建设借鉴意义有限。所以，自 2016 年起，德勤中国人力资本团队每两年开展一次中国企业人力共享与转型的调研，及时解密在中国的企业开展人力共享建设的经验与趋势。



虽然，人力共享中心对大家来说早已熟悉，但在中国的土壤上真正比较成规模地建立人力共享中心是在 2015 年左右。不过，随着企业人力资源转型的加速，在今年（2020 年）的调研中，我们欣喜地看到 2018-2019 年建立人力共享中心的数量之和几乎是在 2015-2017 年建立人力共享中心总量的 1.6 倍。而且，我相信在后疫情时代、新常态这些在 2020 年这个特殊时期的名词背后，会更进一步催生对“共享、技术、体验、价值”的热捧。中国第二次“人力共享潮”已悄然来袭。

既然是第二次共享潮，意味着已有许多第一次吃螃蟹的勇士企业，所以，通过 2020 年的调研，我们总结了以下六大关键发现，来助力正在或即将开展人力共享中心建设或优化的企业如何实现弯道超车。

- **关键发现 1:** 高站位，提价值。长远考虑人力共享中心定位，优化事务处理能力，提升在技术、数据方面的价值。
- **关键发现 2:** “异地恋”也很美。贴近总部建立共享中心并非首选，多维度考虑选址，提高投入产出比。
- **关键发现 3:** 追求卓越运营，流程、模式与技术缺一不可。流程、运营模式优化与技术相结合是持续提升人力共享运营效率与效果的最佳方式。
- **关键发现 4:** “客户”至上，不再自嗨。从普通员工到中高层管理者都被视为服务对象，而且更多地从客户的视角来提升体验，而非单纯地提升 HR 自己的专业水平。
- **关键发现 5:** 推进人员发展，强化“核心动能”。共享岗位的“有趣性”维持着较低的流失率，但岗位能力要求不断提升与共享员工不清晰的发展通道依旧是员工发展的阻力。
- **关键发现 6:** 实现技术升级，打造“精良装备”。RPA、AI、仪表盘等不再是新宠，而是共享中心开展日常工作必不可少的帮手。

当然，人力共享中心仅是中国企业在人力资源转型道路上的牵引石。企业希望人力资源真正能为业务提供价值，还是需要人力资源经过“四化”的转型（即，线上化、体验化、数字化和智慧化），来真正支持业务转型与提升。

这份报告旨在不断探索中国企业在人力资源共享中心道路上的成绩与挑战。我们希望这份报告对贵公司有所帮助，并期待收到您的反馈。

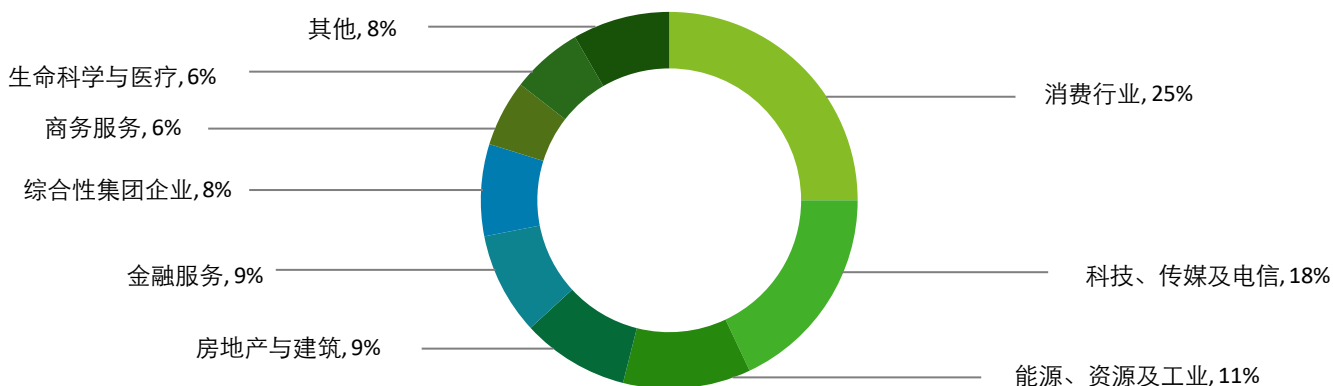
德勤人力资本咨询合伙人 郑骅

一、调研参与情况概述

随着中国企业人力资源战略转型逐渐深入，越来越多的企业开展了人力资源共享服务中心（Human Resource Shared Service Center，以下简称“HRSSC”）以及人力资源转型建设，以期人力资源服务可以在企业未来的竞争中贡献更多的力量。2016年起，德勤每两年开展一次中国区 HRSSC 调研，旨在帮助中国企业更好地了解 HRSSC 的定位与建设、发展与趋势、挑战与成功要素，挖掘其背后的根因，从而推动人力资源服务对业务和用户的价值升级。

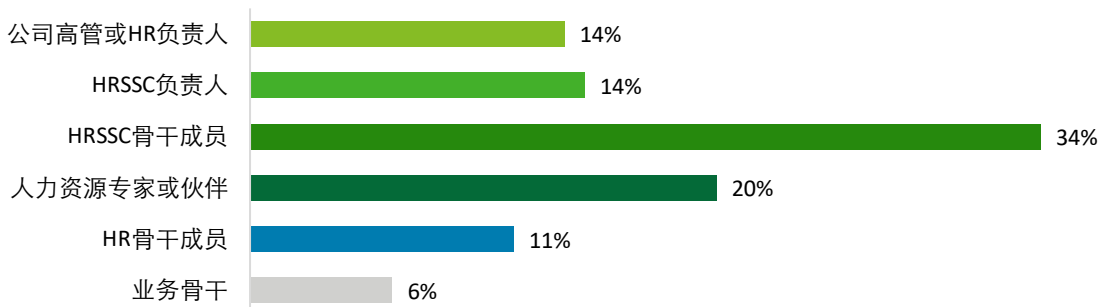
时隔两年，德勤又一次开启了 2020 年中国地区 HRSSC 调研活动，从今年 3 月启动以来，得到了 200 多家企业的参与和回复，从服务领域、服务运营、服务价值、服务能力、系统和技术、未来趋势等多个方面问题提供信息反馈。参与调研的企业包含消费、科技、能源、房地产、金融等多个行业的各类企业（图表 1-公司所属行业），超过 20%的企业为各行业标杆及排名在行业前十的领先企业。其中，共 150 余家企业建立了不同形式的共享服务中心，122 家已搭建了人力资源共享中心。

图表 1 - 公司所属行业



本次参与调研的人员也涵盖企业中的不同声音，近 50%为 HRSSC 负责人或骨干成员发声，真实、有效反映 HRSSC 建设的问题及状态；人力资源专家（COE）、伙伴（HRBP）以及其他 HR 骨干成员也占 30%，从 HR 团队转型与整体协作的角度提出运营反馈与建议。同时，还有 20%的参与人员为公司高管或业务骨干（图表 2-参与调研人员所属职位），使得调研呈现的数据视角更加完整，反映业务层面对 HRSSC 及整个 HR 团队的服务评价与要求。

图表 2 - 参与调研人员所属职位

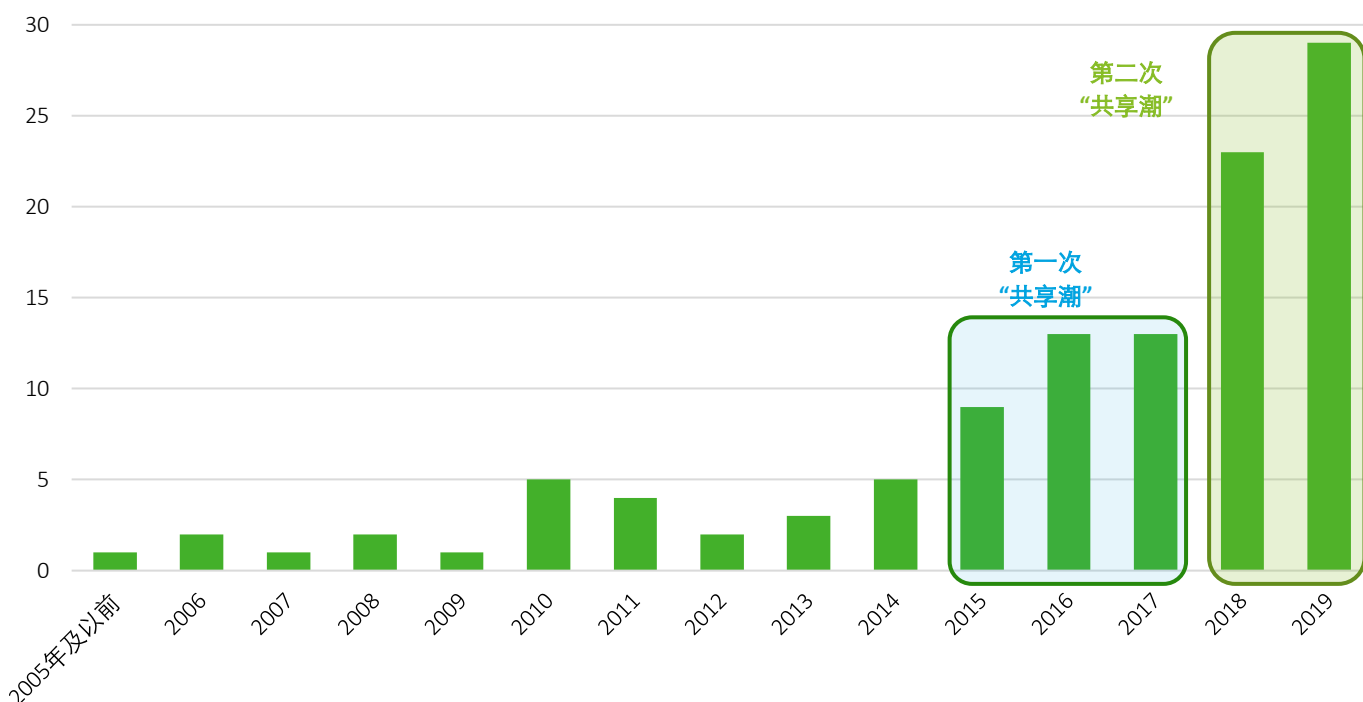


二、中国区第二次“人力共享潮”悄然来袭

纵观中国区企业 HRSSC 的搭建历程，从 2015 年开始，HRSSC 的建设势头上涨，形成第一次“共享潮”，众多企业在 2015-2017 年完成了 HRSSC 的初建、成熟运营与深化升级，而在 2018-2019 年，伴随着企业人力资源转型的浪潮以及人力资源技术的快速发展与加持，第二次“共享潮”悄然来袭。在今年参与调研的企业当中，2018、2019 每年建立 HRSSC 的企业超过 20 家，并有持续递增的趋势（图表 3-公司 HRSSC 的成立时间）。

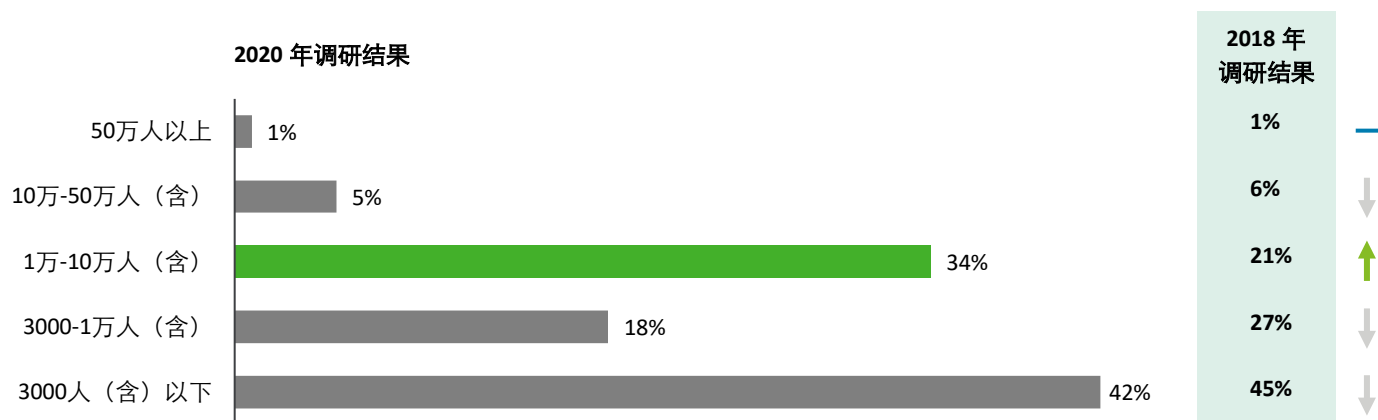
图表 3 - 公司 HRSSC 的成立时间

建立 HRSSC 的企业数量

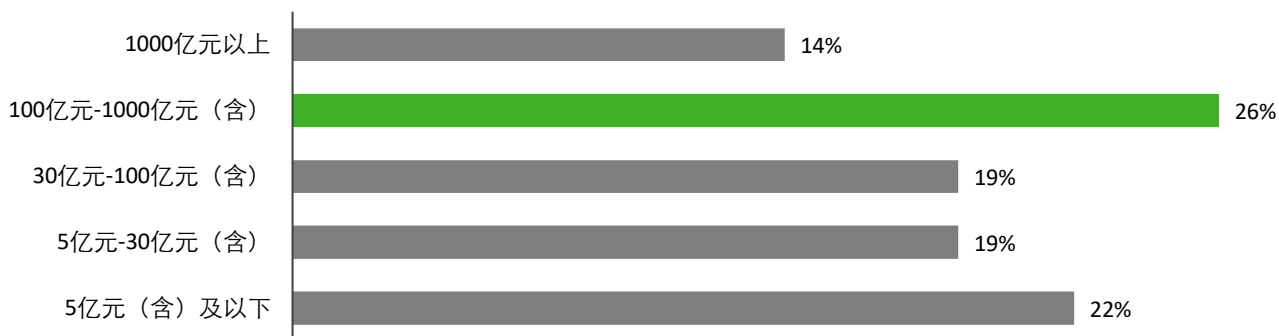


在第二次“人力共享潮”中，大型企业（企业人员规模 1 万人以上，或企业营业收入 100 亿以上）占比攀升（图表 4-公司在中国地区的全职员工人数，图表 5-公司上年度在中国地区的营业收入），可见共享中心的建立在大企业中充分发挥了集约优势和规模效应。

图表 4 - 公司在中国地区的全职员工人数（已建立 HRSSC 企业）

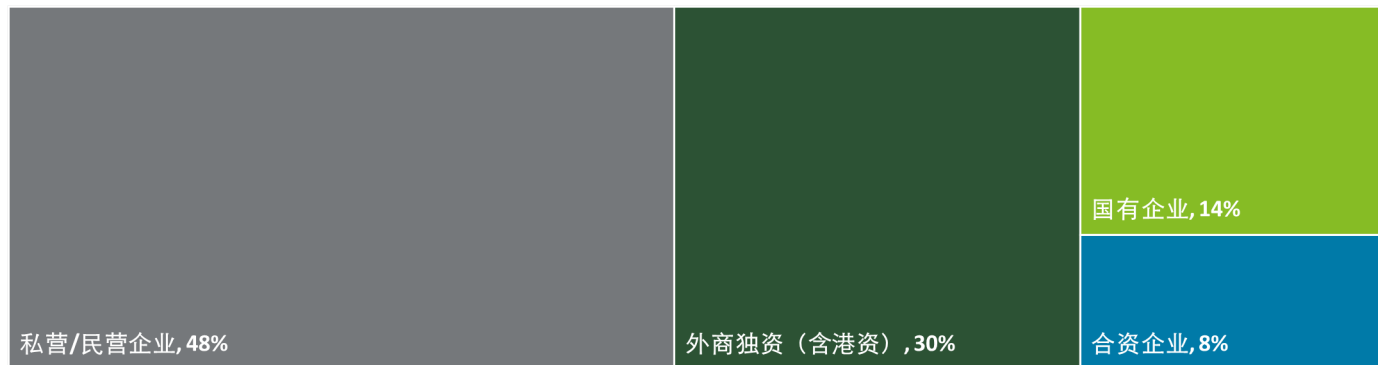


图表 5 - 公司上年度在中国地区的营业收入（已建立 HRSSC 企业）



同时，建设 HRSSC 的国有企业比例从 2018 年的 5% 迅速提升至 14%（图表 6-公司企业性质），可见在国有企业改革的进程中，HRSSC 的建设已逐步成为优化管理运营模式、提升效率效能的有力抓手。

图表 6 - 公司企业性质（已建立 HRSSC 企业）



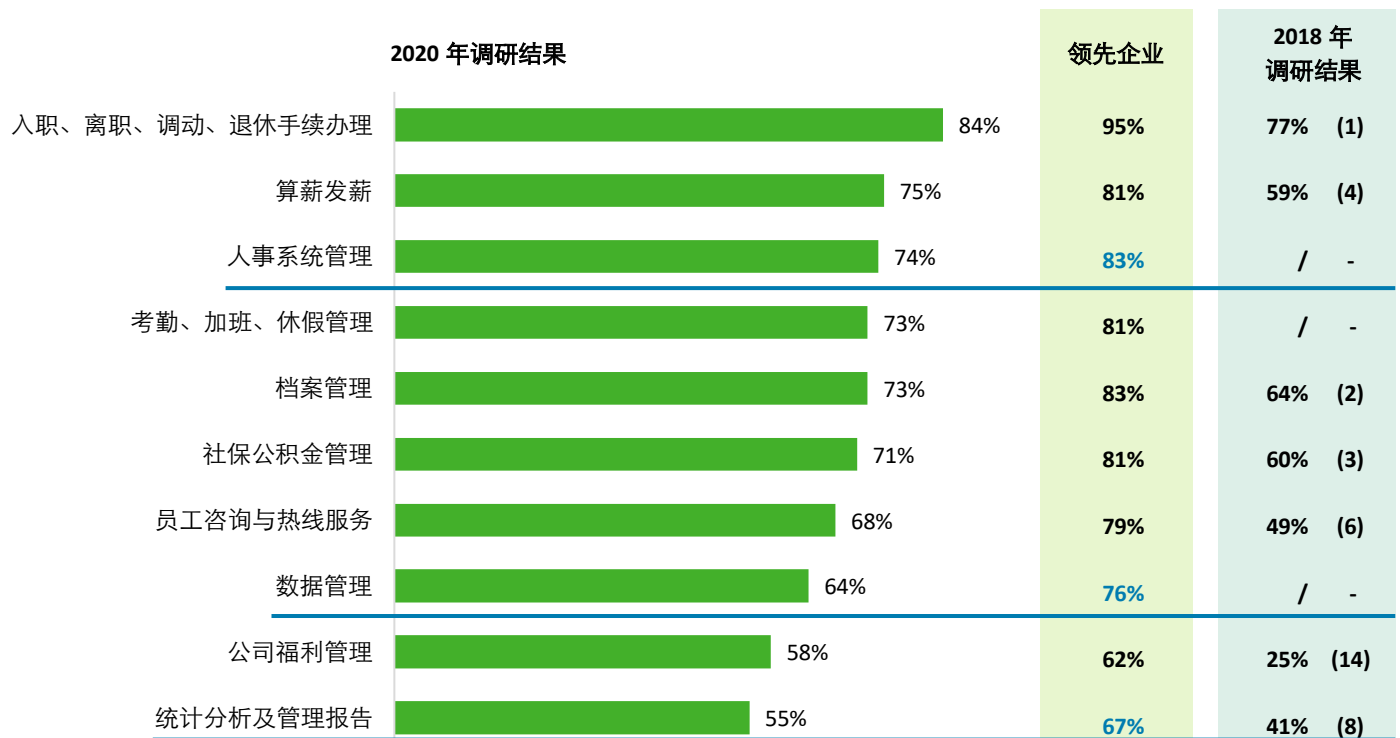
三、六大关键发现助力第二次“人力共享潮”的企业弯道超车

第二次“人力共享潮”来袭之际，基于此次调研结果以及过往各企业的领先、优秀 HRSSC 搭建与运行实践，德勤总结出人力共享中心搭建过程中的**六大关键发现**，协助正在搭建或即将搭建 HRSSC 的企业实现弯道超车。同时，已搭建 HRSSC 企业也可借鉴以下思路开展持续升级与突破，并借助 HRSSC 能力的逐步成熟，进一步深化推进人力资源整体的战略与数字化转型。

关键发现 1: 高站位，提价值

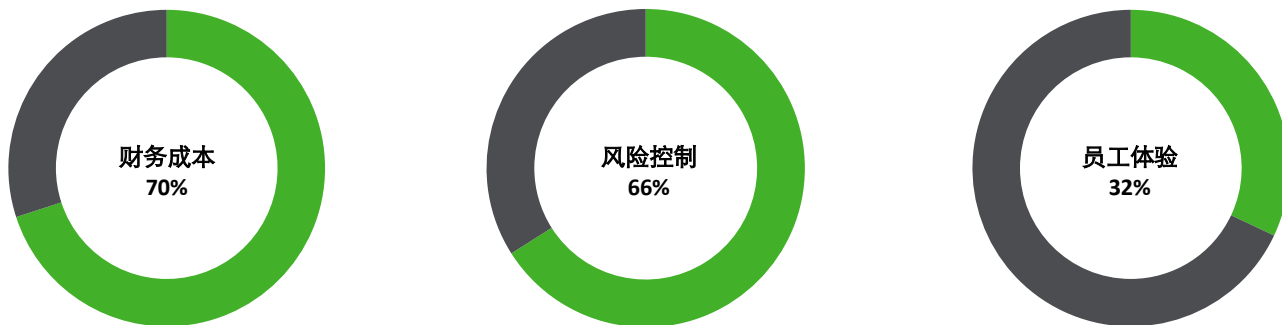
在服务内容上，多数建立 HRSSC 的企业仍以传统的基础人事手续办理、算发薪服务、社保服务以及咨询服务作为 HRSSC 的主要服务内容，将 HRSSC 定位于事务性服务角色。但迈入 2020 年，随着信息化、数字化的持续推进，无论是从自上而下的企业内部管理需要，还是自下而上的员工服务体验诉求，人员信息的线上化、移动化、数据化都成为了企业向前迈进的必备环节。调研表明，人事系统管理、数据管理开始成为 HRSSC 的重要服务内容之一，特别是各行业领先企业中，将人事系统管理、数据管理、统计分析与管理报告作为 HRSSC 主要服务内容的比例高于平均水平约 10%（图表 7-HRSSC 的主要服务内容），在兼顾基础服务的同时，拓展专业服务范围，拔高人力共享中心的定位。人力共享中心的定位已不再是事务处理中心，而是能为业务提供价值的服务中心或卓越中心。

图表 7 - HRSSC 的主要服务内容 (TOP 10)

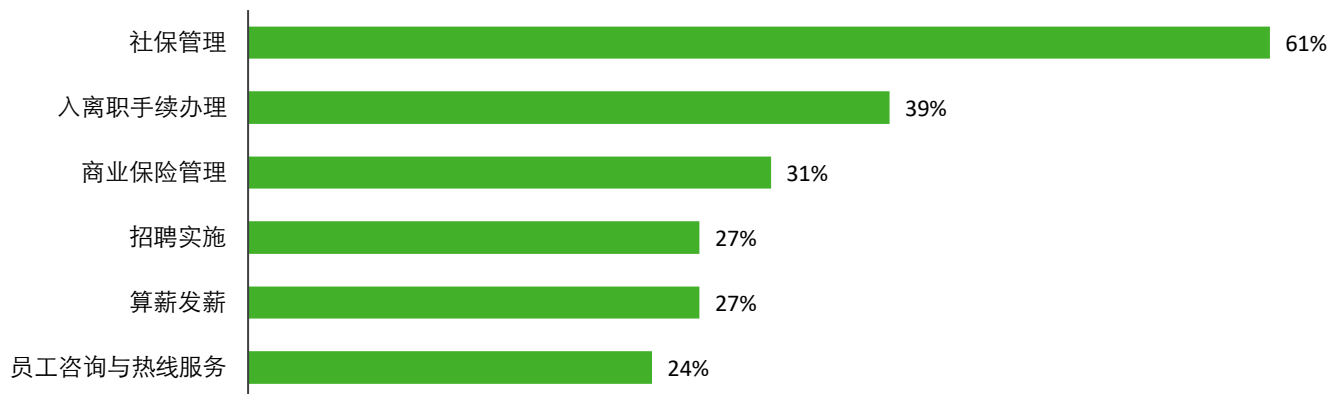


考虑到财务成本与风险控制（图表 8-人力资源实施外包的考虑要素），HRSSC 传统的人事、社保、算发薪工作的外包趋势逐步显现。越来越多的企业开始利用外包手段部分剥离 HRSSC 的基础事务性工作，而将更多的精力集中在提供专业服务工作中（图表 9-已纳入外包的 HRSSC 服务领域）。

图表 8 - 人力资源实施（或拟实施）外包的考虑要素

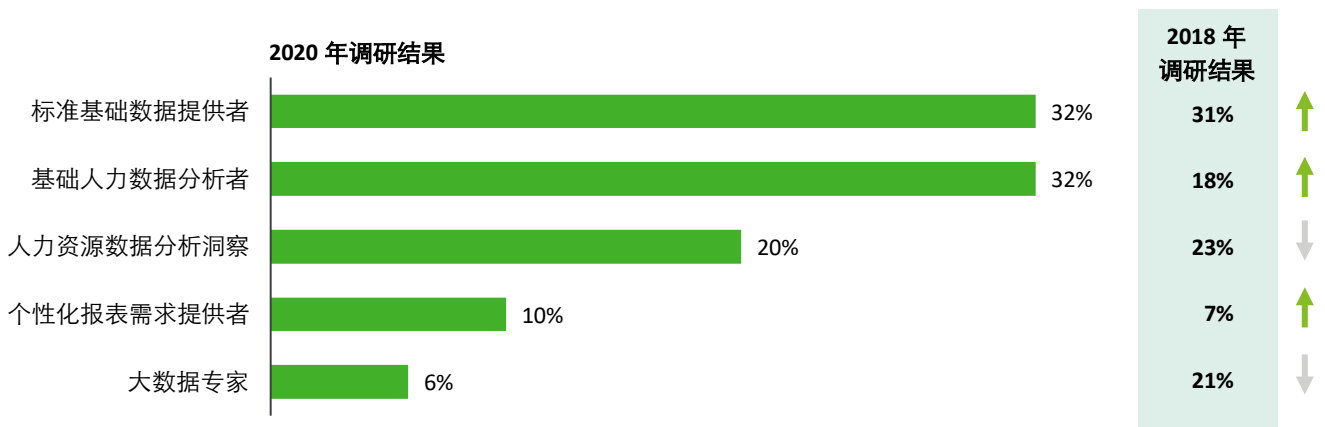


图表 9 - 已纳入（或拟纳入）外包的 HRSSC 服务领域（超过 20%的企业选择领域）



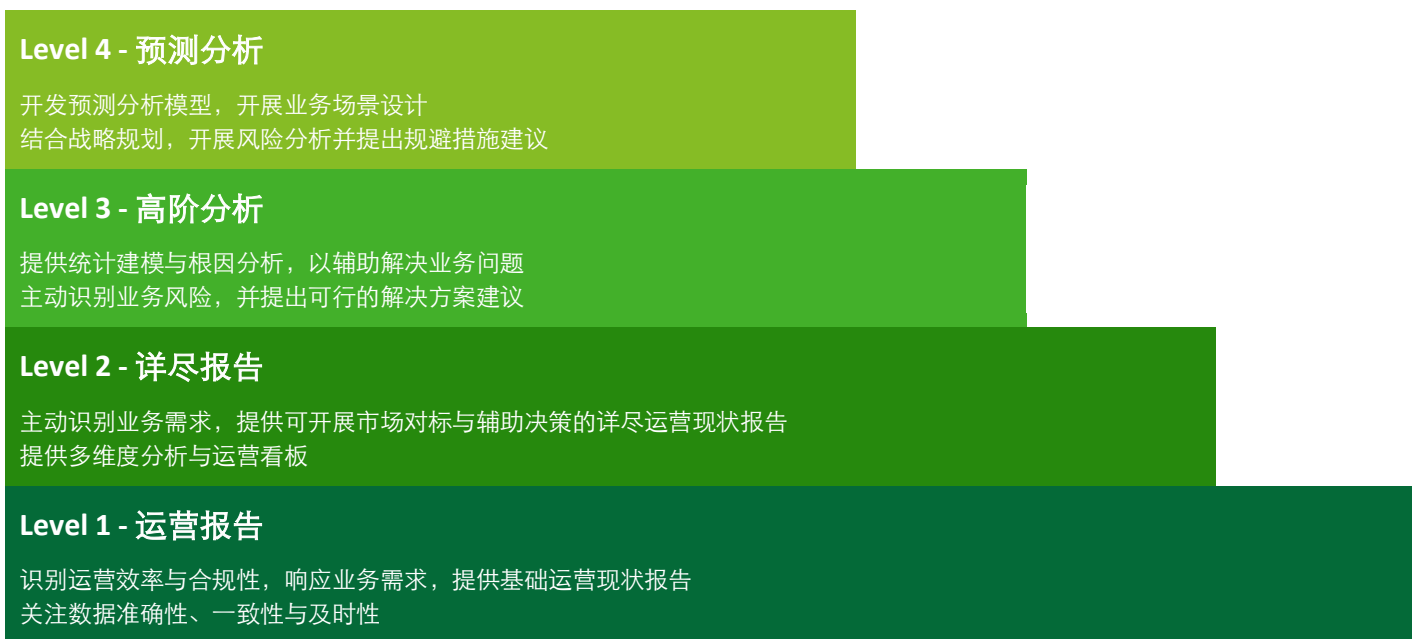
在服务深度上，与 2018 年相比，在今年的调研中近 65%的企业认为当前 HRSSC 在数据分析应用方面仅扮演标准基础数据提供者和基础人力数据分析者的角色，极少企业认为 HRSSC 能够扮演分析洞察、大数据专家等角色，HRSSC 的服务深度出现一定水平的回落（图表 10-HRSSC 在数据应用方面扮演何种角色）。此结果主要受两方面的影响：一是参与调研的企业中有一定比例的企业是新建人力共享，数据应用方面尚处起步阶段，拉低了数据应用深度服务水平；二是企业也真正开始理解分析洞察与大数据服务实现的难度，短期内拉低对人力共享在数据应用方面的期望，但开始增强基础数据分析能力，逐步提升人力共享在数据方面的价值输送。

图表 10 - HRSSC 在数据应用方面扮演何种角色



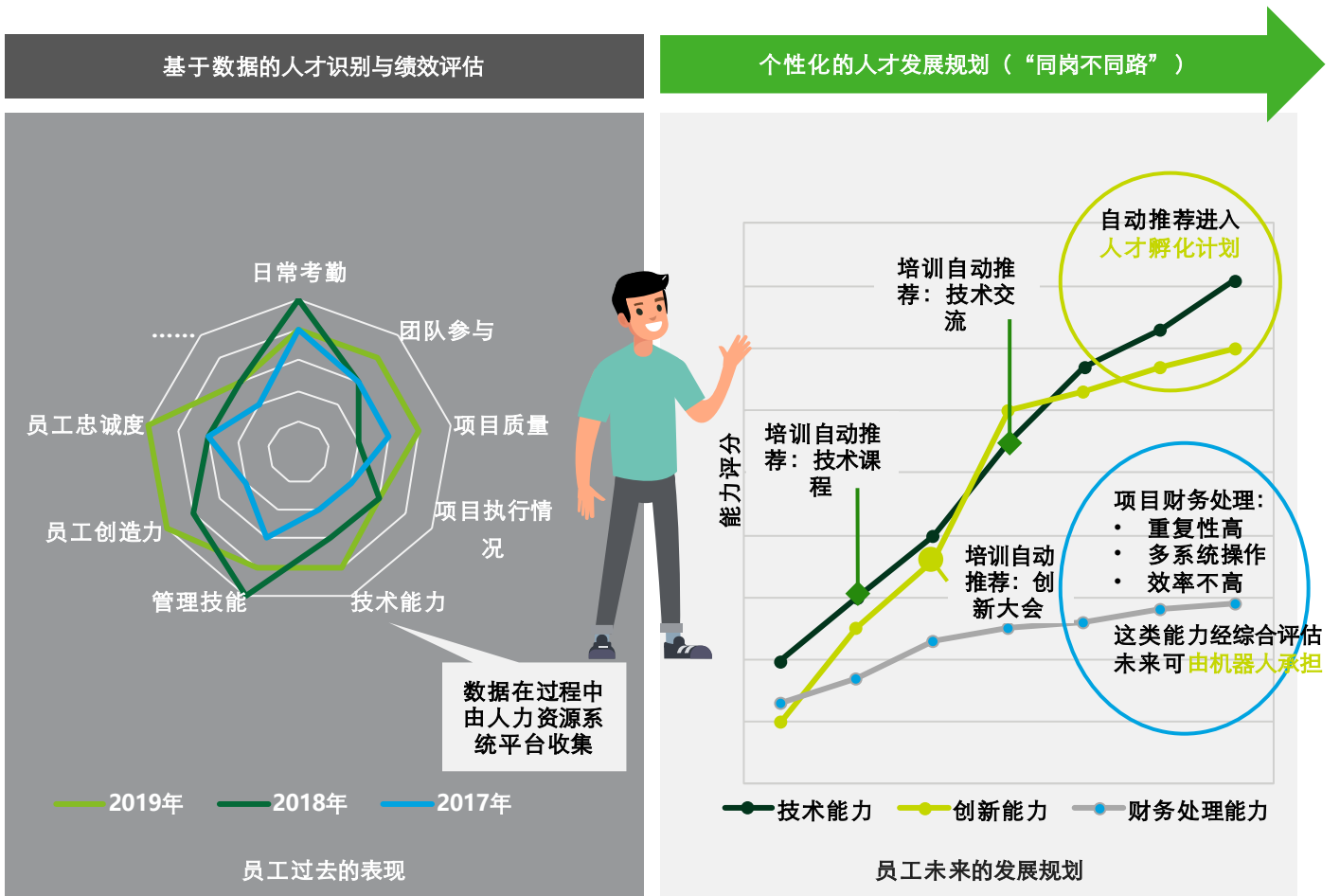
如何逐步提升人力共享中心在数据方面的价值？德勤认为，可以借鉴德勤的数据分析层级模型（图表 11-德勤数据分析层级模型），HRSSC 不仅可以提供普适性的基础运营现状分析，还可以根据业务关键诉求，逐层深入，为企业提供数据建模与预测等高阶分析，并基于数据趋势提出问题解决或优化建议，进一步承担数据分析洞察与大数据专家角色。

图表 11 - 德勤数据分析层级模型



以人才发展为例（图表 12-HRSSC 协助开展人才发展规划），HRSSC 可以借助平台收集人才日常考勤、团队参与、项目执行等日常工作情况，获取员工管理技能、技术水平、创新能力等能力素质数据，并根据员工过往相关表现数据的综合分析，识别员工在发展过程中所需提升的技能，在员工技能突破的关键时间点上，自动向员工推送相关课程与培养方案，并根据员工发展情况，推荐员工加入公司的各项人才计划，形成适配该员工的个性化发展规划。

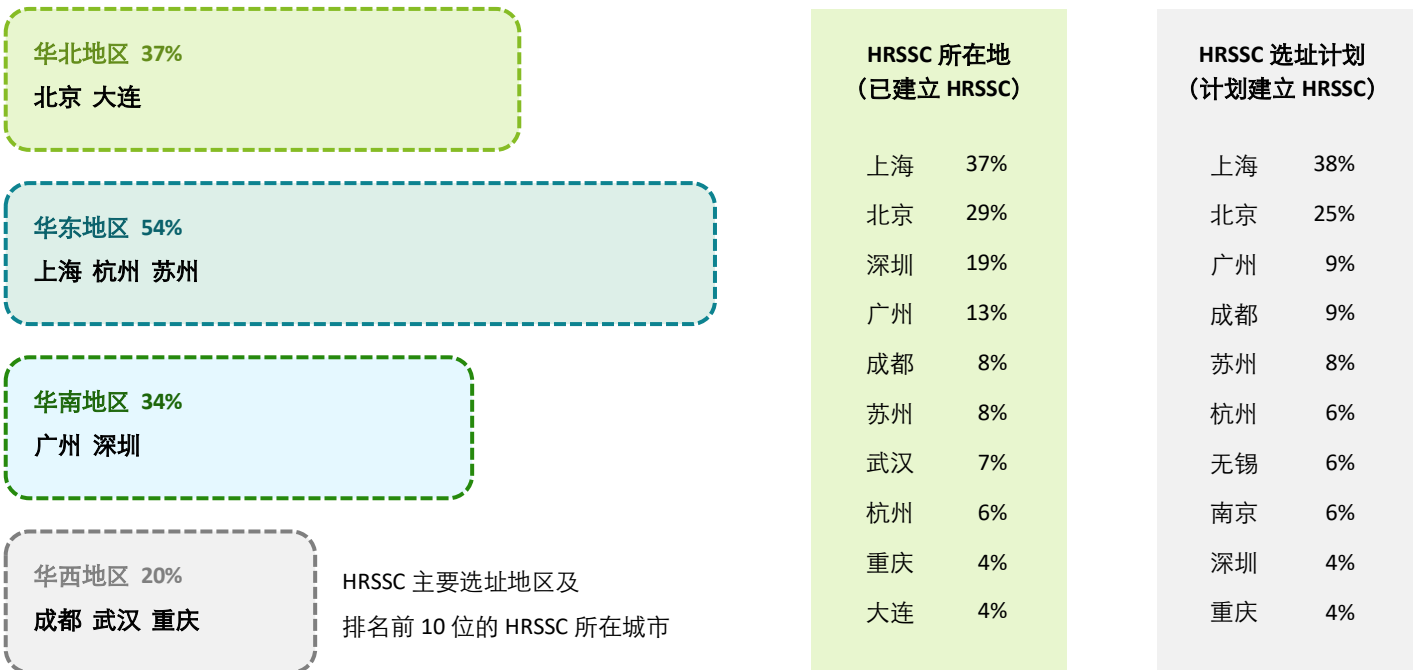
图表 12 - HRSSC 协助开展人才发展规划



关键发现 2：“异地恋”也很美

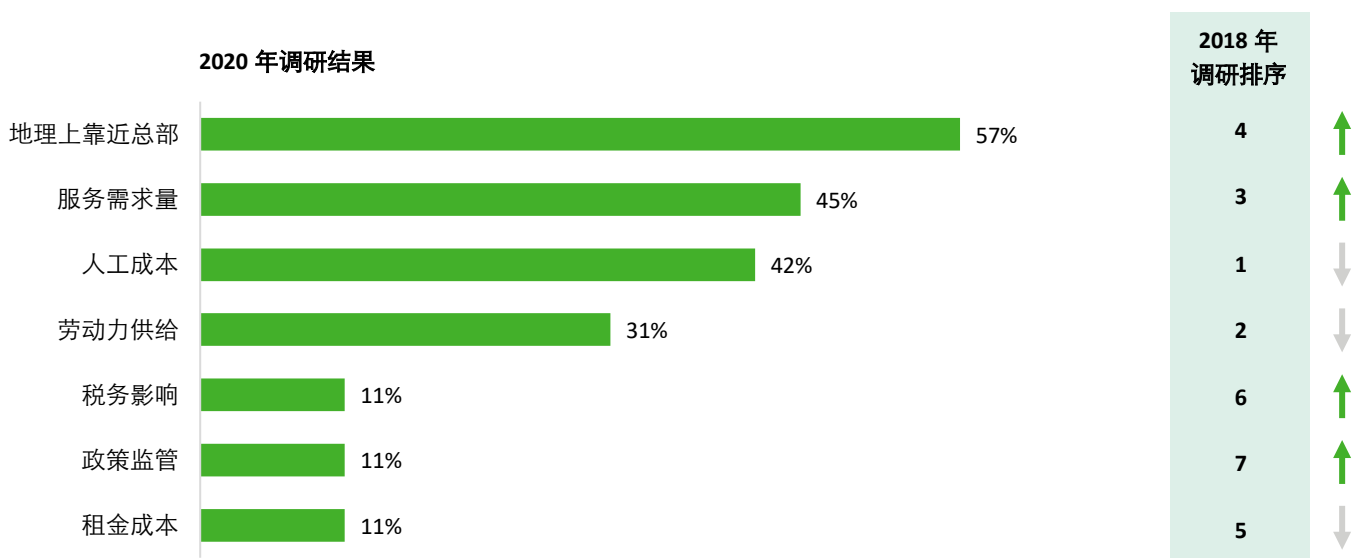
不论是目前 HRSSC 所在地亦或期望的所在地，仍呈集中分布趋势，超过 25% 的企业 HRSSC 分布在 2 个及以上城市。在已建设 HRSSC 的企业中，作为一线城市的北上广深仍是选址热门，二线城市中，成都、苏州、杭州、武汉也开始纳入企业的选址考量（图表 13-HRSSC 地区分布）。

图表 13 - HRSSC 地区分布



从调研结果看，地理上靠近总部这一选址因素在 2018 年逐步弱化，但面临第二次“人力共享潮”，2020 年的调研中，该因素反超人工成本因素，重新成为共享中心选址的最重要考虑维度（图表 14-HRSSC 选址考虑因素）。根据德勤对各企业 HRSSC 建设历程的观察，在 HRSSC 初建期，为了确保平稳过渡及有效管理，HRSSC 多贴近总部选址建立，但随着共享中心持续成熟发展，逐步向人工成本较低的城市迁移。

图表 14 - HRSSC 选址考虑因素



案例：成熟 HRSSC 基于成本考虑实施迁移

以德勤全球交付中心（GDC）为例，在 2007 年开始开展共享服务时，各中心贴近总部与业务部门设计，分别在公司总部所在地上海、主要业务分公司所在地北京、深圳建立共享服务中心。在共享服务内容持续拓展，服务流程持续标准化后，出于成本与运营考量，以及员工对共享中心接受度的提高，2015 年德勤 GDC 集中迁移至重庆，借助远程服务与协作平台的技术加持，为全国德勤员工提供服务。

近两年，共享服务的技术手段与交付模式持续升级，量化、可视化的运营与绩效监控使得管理更加便利与有效，地理位置已不再成为共享服务处理、交付与管控的障碍，远程服务已成为常态。因此，德勤建议企业在 HRSSC 选址时进一步理性分析与多样化考量，以减少后期因中心迁移产生的额外资源与成本投入。

案例：综合分析多维度因素进行 HRSSC 选址

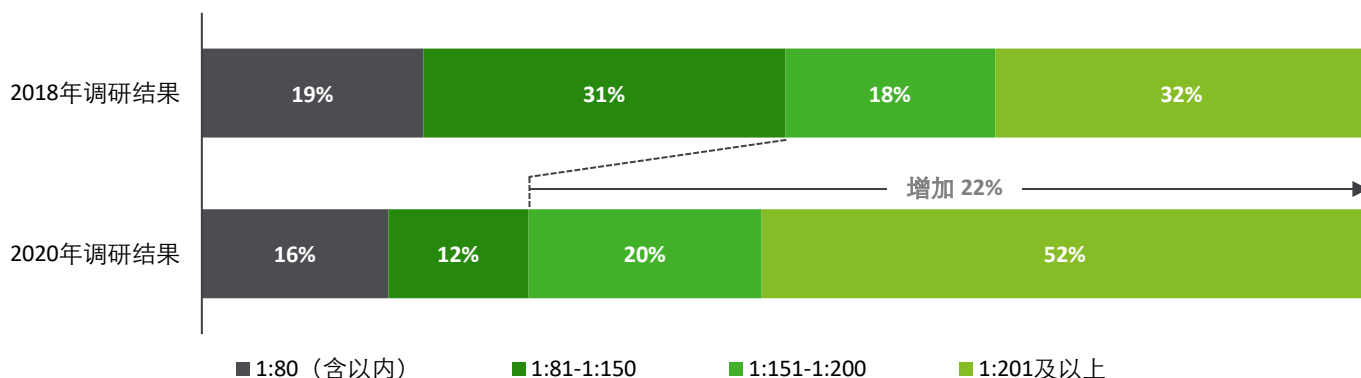
以一家大型能源行业的企业为例，在搭建 HRSSC 时，该企业结合管理、环境、经济因素开展了详细的选址分析与评估，最终仅在公司总部所在地保留了 HRSSC 的管理与运营部门，将共享服务的事务处理与交付中心以卫星式部署于全国多个二线城市，既保证了总部的管控需求，又充分利用了其他城市的人工成本优势。

关键发现 3：追求卓越运营，流程、模式与技术缺一不可

HRSSC 追求卓越运营是一个不变的主旋律。中国企业经过第一次共享潮的洗礼后，整个市场对人力资源共享服务的认知和实践效果都得到了显著的提升。由于第一批建立共享的企业已经提供了较为成熟的运营实践经验，加之近两年共享服务的技术突破与加持，在第二次“人力共享潮”中，HRSSC 的整体效能和运营水平有了普遍提升。

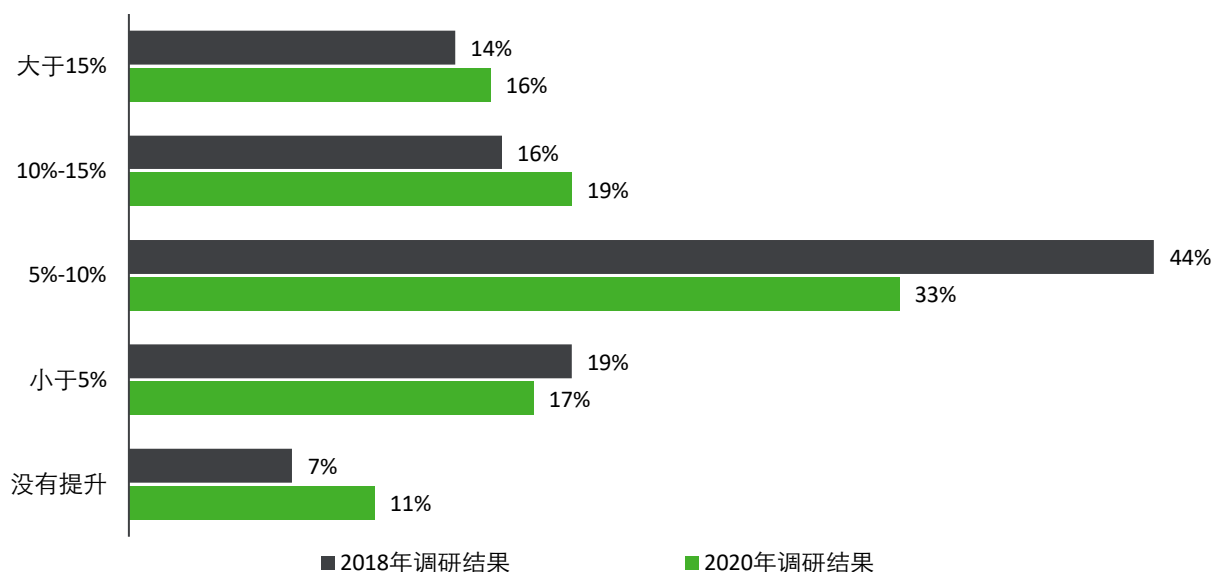
与 2018 年调研结果相比，HRSSC 人员服务比在 1:150 以上的企业占比增加了 22%，其中人员服务比超过 200 的企业高达 52%（图表 15-HRSSC 人员服务比）。

图表 15 - HRSSC 人员服务比



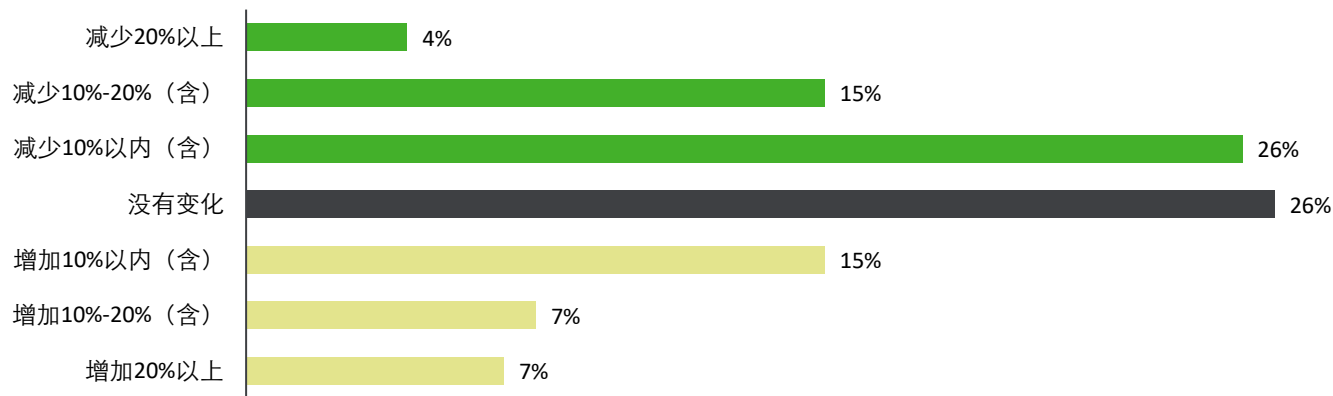
与此同时，HRSSC 的效率提升情况也有所改善，调研显示，与企业自身上一年相比，各企业 HRSSC 效率的整体提升情况主要集中在 5-15%这一区间。相比于 2018 年的调研结果，效率提升在 10%及以上的 HRSSC 占比都有小幅上升（图表 16-相比上一年，HRSSC 效率提升情况）。

图表 16 - 相比上一年，HRSSC 效率提升情况



在人员规模缩减方面，与企业自身上一年相比，近 45%的企业 HR 团队人员规模下降（图表 17-相比上一年，HR 团队人员规模变化），主要原因是人力资源服务效率的提升和 HRSSC 服务范围的拓展，可见 HRSSC 降本增效的效果较为显著。

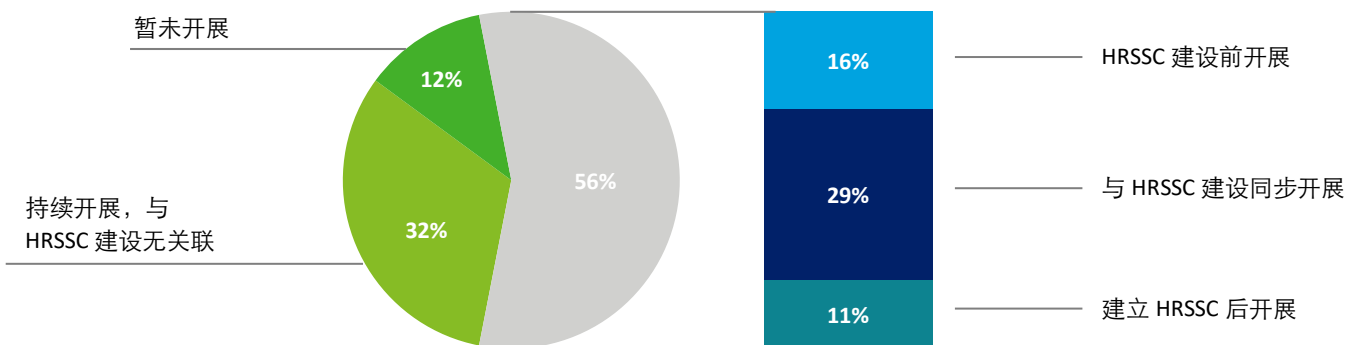
图表 17 - 相比上一年，HR 团队人员规模变化



通过流程的持续精进，甚至借助新兴技术实现对流程的重构与智能化，进而直接提升 HRSSC 的工作效率与效能，这是增强 HRSSC 运营水平最为直接有效的一种解决方式。具体到 HRSSC 的建设策略而言，企业多摒弃了要万事具备后再着手开始建设的保守观点，普遍接受了“边打仗、边建设”的方式，有的企业甚至采用更具挑战的“弯道超车”策略。

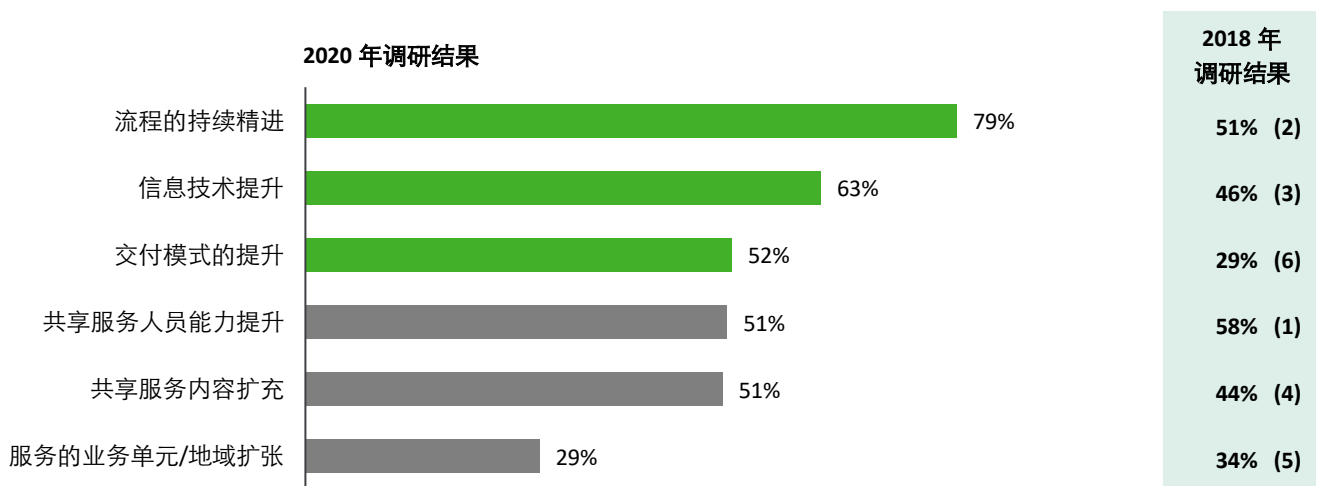
本次调研发现，与 2018 年调研结果相似，大部分企业都充分意识到流程标准化与优化对效率提升的意义，45%的企业选择在 HR 共享服务建设前开展或者同步开展，仅有 11%的企业选择在建立 HR 共享服务后才开展流程标准化工作。同时，有 32%的企业已将流程标准化作为日常工作的一部分在持续开展（图表 18-人力资源流程标准化开展时间）。

图表 18 - 人力资源流程标准化开展时间



HRSSC 提升运营水平的成果显著，究其原因，主要是通过流程持续精进、信息技术提升、共享服务人员能力提升等三个主要途径加以实现的。根据 2018 年调研结果，企业普遍认为未来 HRSSC 运营提升的主要关注方面包括流程、信息技术和人员能力，仅有 29%的企业选择了交付模式的优化提升。但是，在过去的两年里，市场上有已不少企业纷纷探索通过交付模式的改变来提升运营管理。事实证明，这种探索是积极有效的，在今年 2020 的调研中，有高达 52%的企业将在未来着力于 HRSSC 交付模式的优化，同时有 52%的企业将从共享服务内容扩充与拓展方面来提升 HRSSC 运营水平（图表 19-未来 3-5 年 HRSSC 的提升方向）。

图表 19 - 未来 3-5 年 HRSSC 的提升方向



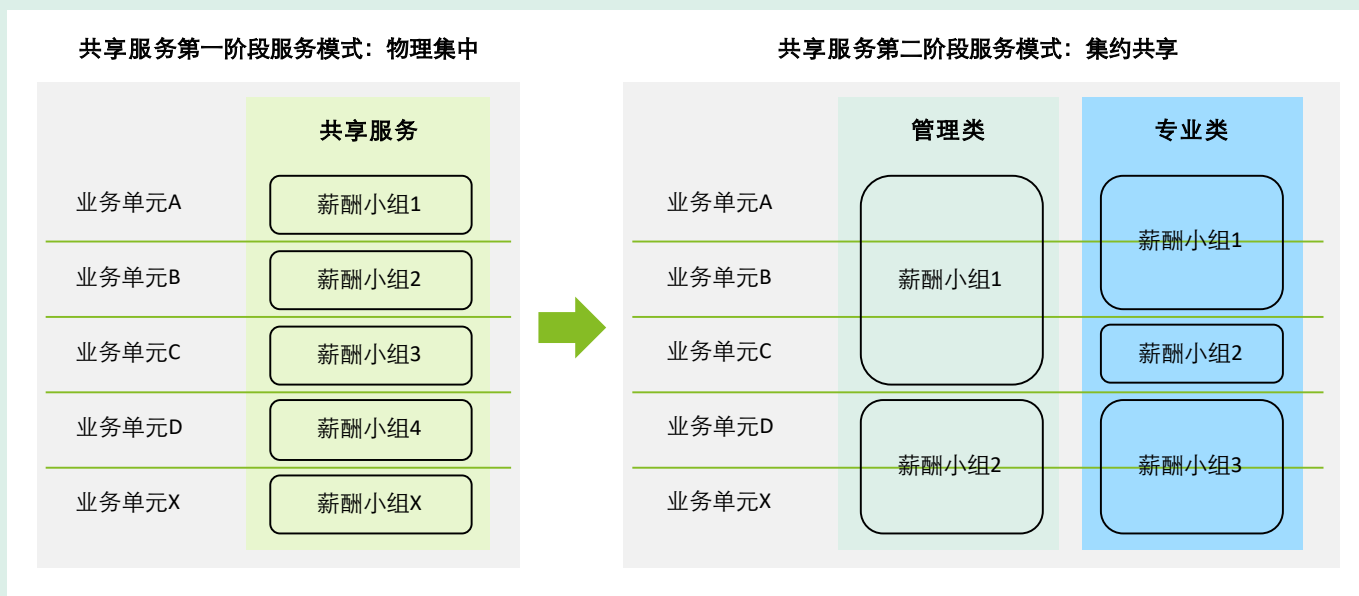
案例：通过交付模式的优化实现卓越运营

一家领先的快消品集团企业，两年前开始着手 HRSSC 的建设，并参照业界成熟的做法，首先将薪酬核算与发放纳入共享服务范围。该企业的策略是，先集中再共享，持续优化，通过两年多的时间，算发薪人服比从建立共享服务前提升了两倍以上，发薪的效率与服务满意度都显著提升。这个变化主要来源于对服务模式的持续优化，具体而言包括两个重要转变（图表 20-共享服务模式演变示意图）：

第一阶段，从传统职能式的分散管理到集中共享，服务模式主要以物理迁移为主，在业务单元内做了一定程度的共享，但仍然保留了原来一级组织之间的竖井原则，没有充分打破组织壁垒，存在资源浪费和职能重叠的问题，服务效率无法快速提升。虽然只是比较粗放的共享，但初步实现了单个业务单元内部的共享集约，人服比提升了 60%，共享的效果初步显现。

第二阶段，从集中共享到共享集约。这个阶段主要是在保持各大业务单元的管理特性基础上，从集团管控与服务标准化层面做了更多的整合，共享服务的集约效应真正开始显现。

图表 20 - 共享服务服务模式演变示意图

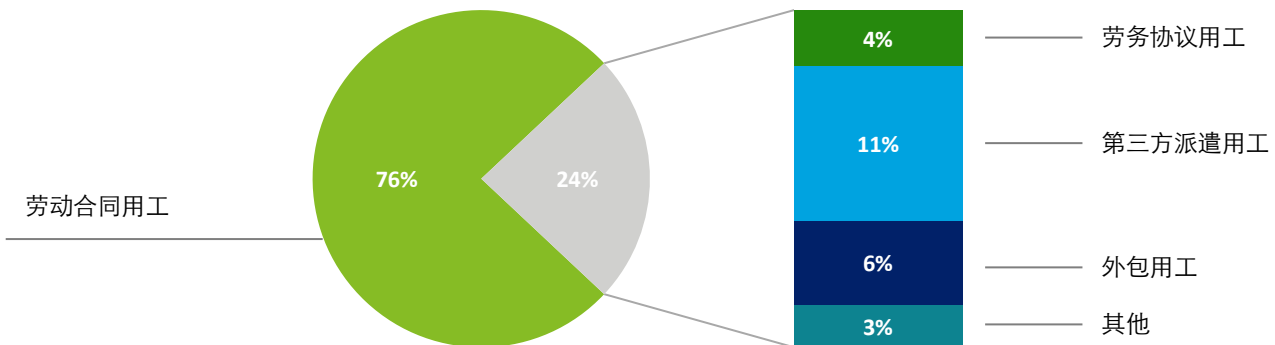


经过服务交付模式的升级，该企业 HRSSC 算发薪服务的人服比在初步共享阶段基础上再度提升 65%，共享集约效果显著。下一阶段，随着整个共享中心的人员能力的提升和 RPA 技术的应用，将对该业务的交付模式升级带来更多的可能，服务效率与效能都有望持续提升。

本次调研我们也发现，企业在 HRSSC 提升内部运营管理方面做了两个新的探索：

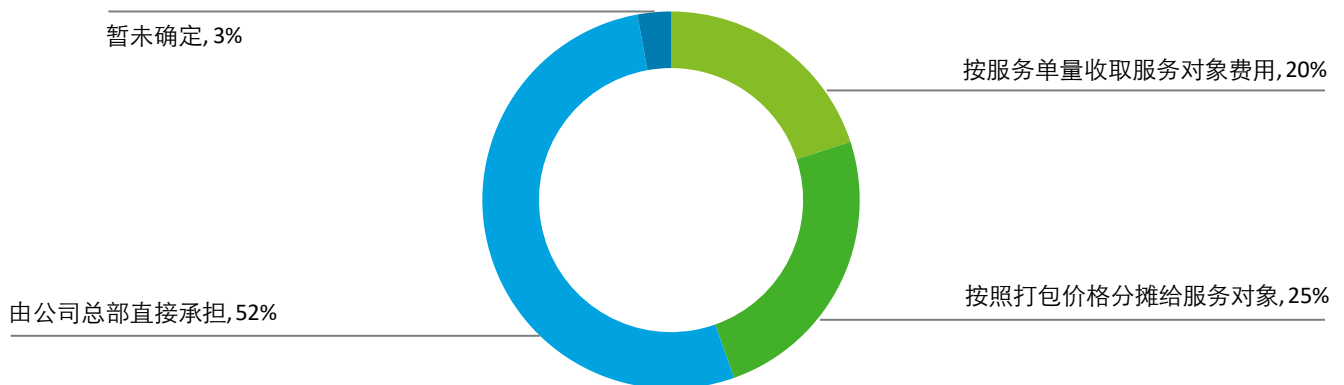
一个方面是探索更加灵活的用工模式。德勤 2019 年全球人力资本趋势分析报告中预测，未来的用工模式将更加多样化，用工政策也更具灵活性。本次调研显示，HRSSC 内部也引入更为丰富的用工模式（如第三方派遣、外包等），分别有 11% 的第三方派遣用工和 6% 的外包用工（图表 21-HRSSC 各类用工模式占比），以更好地协调和有效利用 HR 整体资源，提升 HRSSC 内部的运营效率。

图表 21 - HRSSC 各类用工模式占比



另一个方面是探索 HRSSC 的成本策略。越来越多的企业随着 HRSSC 运营逐步走向成熟而开始考虑更具市场化运作的成本策略，有近一半的企业开始进行成本分摊，或按服务单量/打包价格分摊至服务对象（图表 22-HRSSC 的成本策略），这也是 HRSSC 运营能力和水平要求持续提升的重要体现。

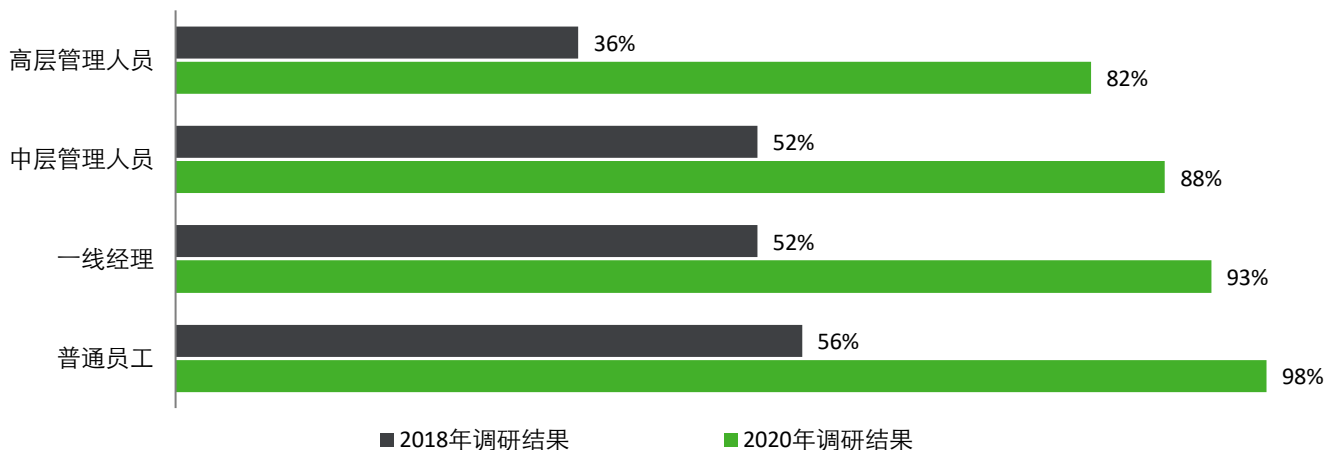
图表 22 - HRSSC 的成本策略



关键发现 4：“客户”至上，不再自嗨

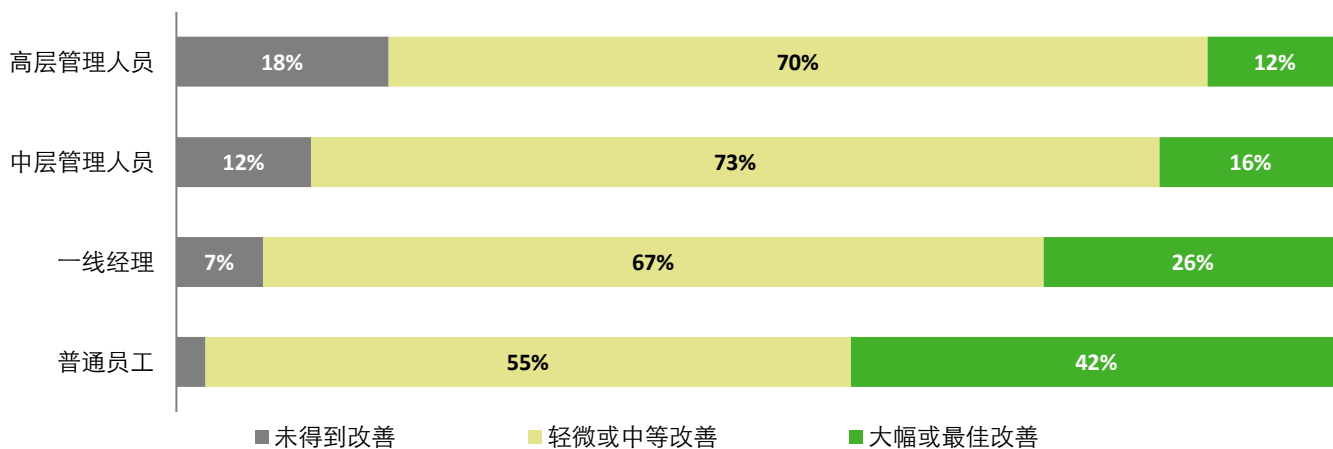
第一次“共享潮”时我们发现，HRSSC 更加强调服务的集中和效率提升，对用户体验的关注不足，实际各层级用户的体验改善效果不佳。来到第二次“人力共享潮”，HRSSC 作为员工与管理者的关键触点，已充分把握先机，不仅关注普通员工，对于中高层管理者的体验更是不敢怠慢。从调研结果来看，各层级服务对象的用户体验得到了普遍的关注，从普通员工到高层管理者，服务体验得到改善的比例达到 80%以上（图表 23-HRSSC 成立后，用户体验得到改善的比例）。

图表 23 - HRSSC 成立后，用户体验得到改善的比例



HRSSC 在员工的核心人力资源服务交互环节，需要把握员工在企业内部的“关键时刻”，在服务范围和渠道上不断丰富和拓展，建立统一的协作平台作为用户体验的入口，以认知技术、平台应用、企业数据为支撑，为员工提供“一站式”、“移动化”、“全方位”的服务体验。同时，设计思维、产品化管理、数字化技术手段应用等方式，也是 HRSSC 在平台搭建、服务管理、体验营造方面所需持续关注的举措。但调研也显示出当前 HRSSC 的体验改善效果主要集中在普通员工层面，中高层管理人员的体验改善效果仍不够明显（图表 24-HRSSC 各类用户体验得到改善的程度）。

图表 24 - HRSSC 各类用户体验得到改善的程度



德勤在总结各类 HRSSC 用户的人力资源业务需求的基础上，打造了 DHR 人力资源数字化平台产品（图表 25-德勤 DHR 平台人力资源服务功能），为 HRSSC 提供服务的平台与技术支持，并深层次改善各类用户体验。借助 DHR，企业可以聚焦高层管理者、中层经理人、普通员工三类客户视角，构建公司、部门、人员团队三种画像，并结合数据分析、部门管理与员工服务全面支持各类用户的服务诉求，帮助管理者实现“一图在手，人才信息尽掌握；一表在手，数据分析辅决策”，打造差异化的服务旅程（图表 26-“千人千面”的 HRSSC 服务旅程）。

图表 25 - 德勤 DHR 平台人力资源服务功能



图表 26 - “千人千面”的 HRSSC 服务旅程



同时，德勤认为要增强客户体验，借助技术的力量也是不可或缺的。“统一的协作平台”（图表 27-统一协作平台）承担了用户体验入口的作用，其背后是认知、平台、数据的支撑。HR 技术必须集成的、有吸引力、可随处访问、自动、易于调整的。

图表 27 - 统一协作平台

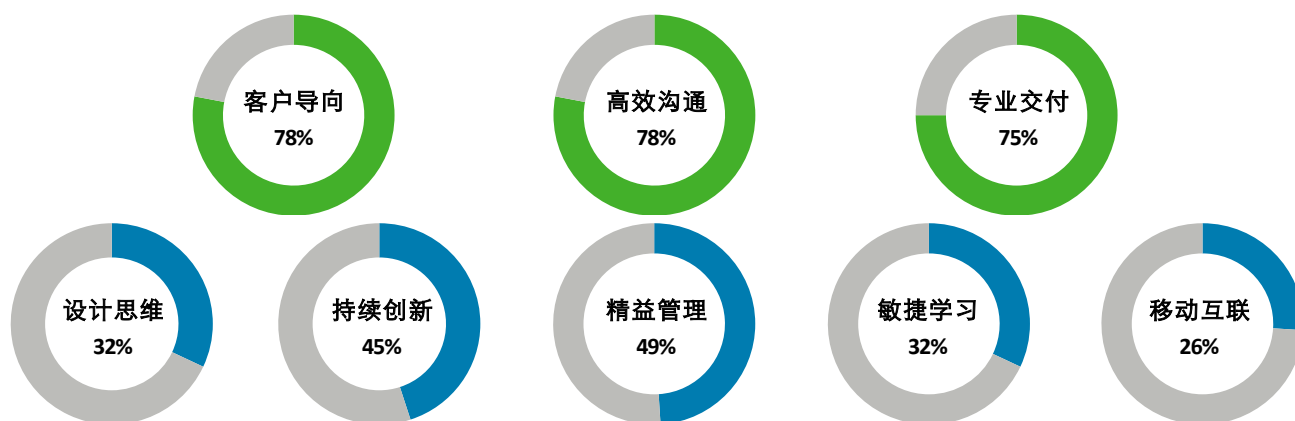


关键发现 5：推进人员发展，强化“核心动能”

HRSSC 的“核心动能”在于 HRSSC 团队人员的能力与水平。随着共享服务要求的不断提升，人员的核心能力需求越来越丰富化。从 HRSSC 管理角度来看，如何培养、吸引、保留团队人员持续成为 HRSSC 的重要议题，从 HRSSC 人员自身发展角度来看，未来在 HR 领域的成长与职业发展空间也越来越受到重视和关注。

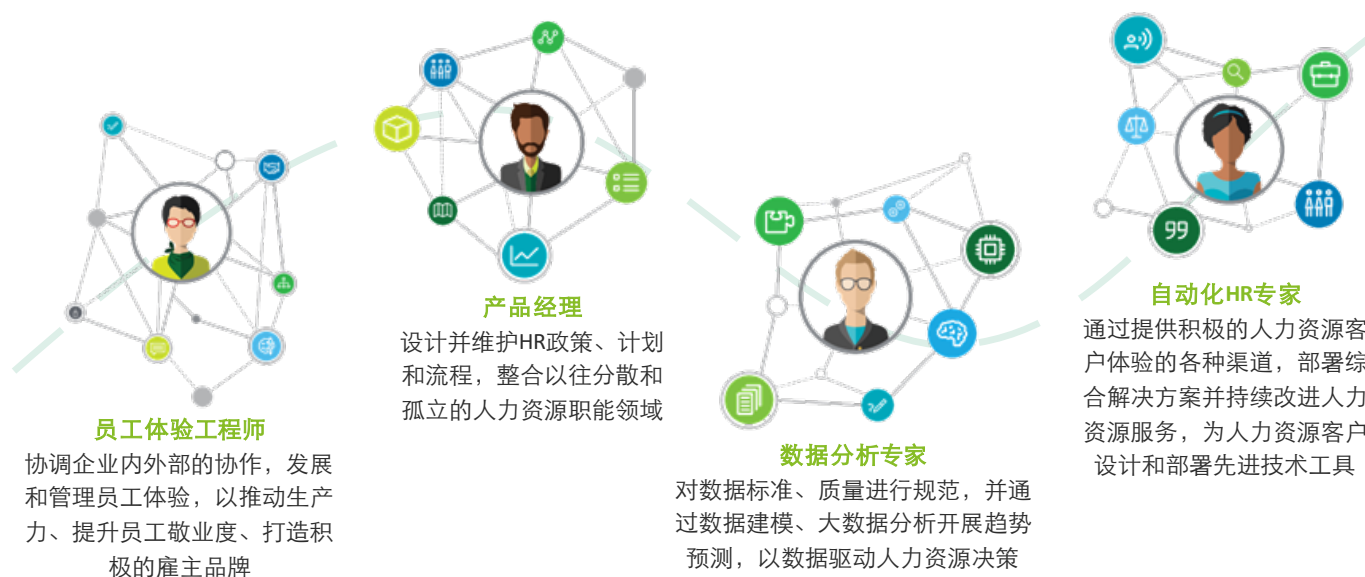
调研显示，传统的客户导向、高效沟通、专业交付仍持续被企业视为 HRSSC 团队的核心能力导向，占比均超过 80%，同时，持续创新、敏捷学习、设计思维、移动互联能力也崭露头角，开始被纳入 HRSSC 关键能力的考量中（图表 28-HRSSC 的关键能力）。

图表 28 - HRSSC 的关键能力



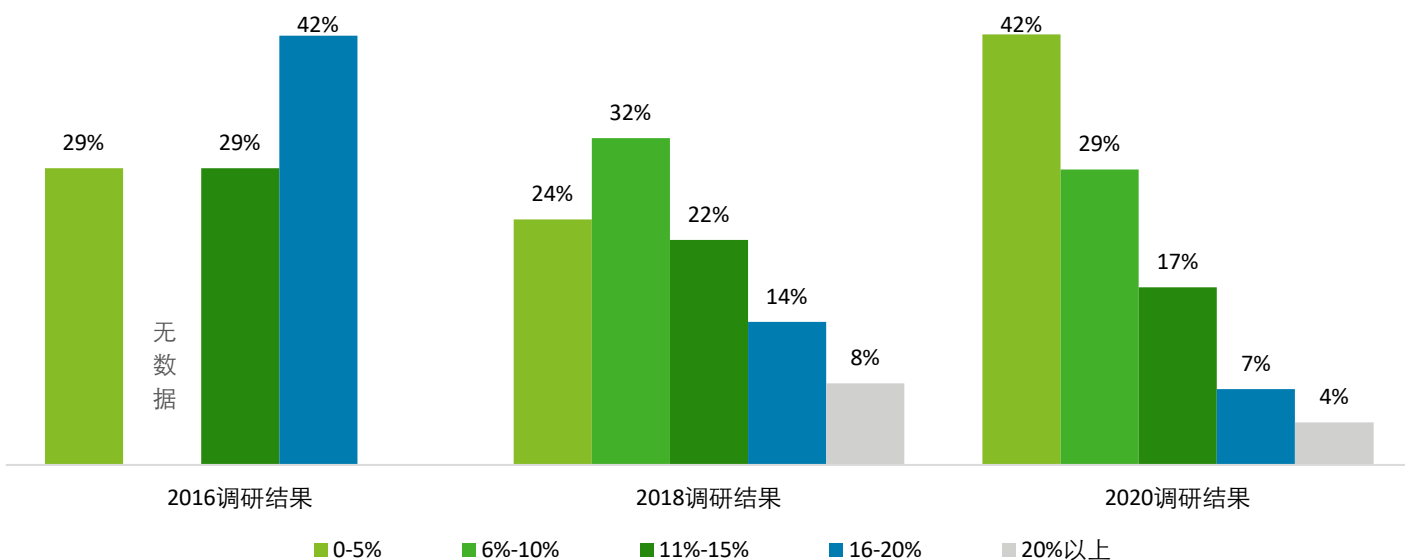
德勤研究表明，进入数字化时代后，随着人力资源运营模式的快速迭代与持续革新，HRSSC 在传统的咨询服务、事务处理、运营管理以外，不断涌现出产品设计与运营、数据建模、自动化应用研究等新兴职责，HRSSC 内部也出现产品经理、员工体验工程师、自动化 HR 专家等新兴角色（图表 29-HRSSC 内部的新兴角色）。为承接运营模式转变与技术应用的不断拓展，上述逐步纳入 HRSSC 关注的设计思维、移动互联等能力也应该得到更加充分的重视。

图表 29 - HRSSC 内部的新兴角色



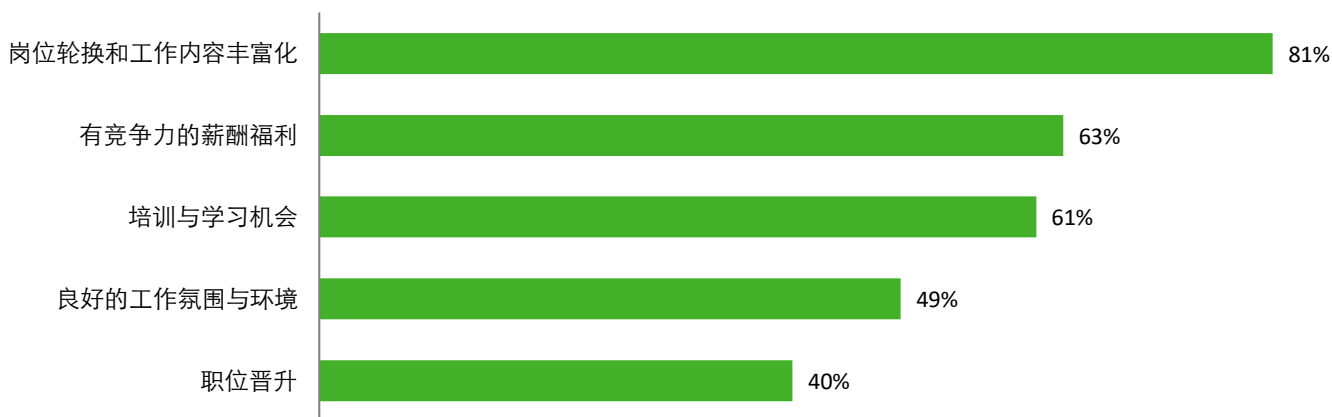
在 HRSSC 团队的管理、保留方面，2018 年 HRSSC 人员的流动率已呈现下降趋势，而今年的调研显示，该趋势被进一步巩固，约半数企业的 HRSSC 人员流动率在 5% 以下（图表 30-2016-2020 年 HRSSC 团队人员流动率），可见 HRSSC 团队的稳定性有了极大提升。

图表 30 - 2016-2020 年 HRSSC 团队人员流动率



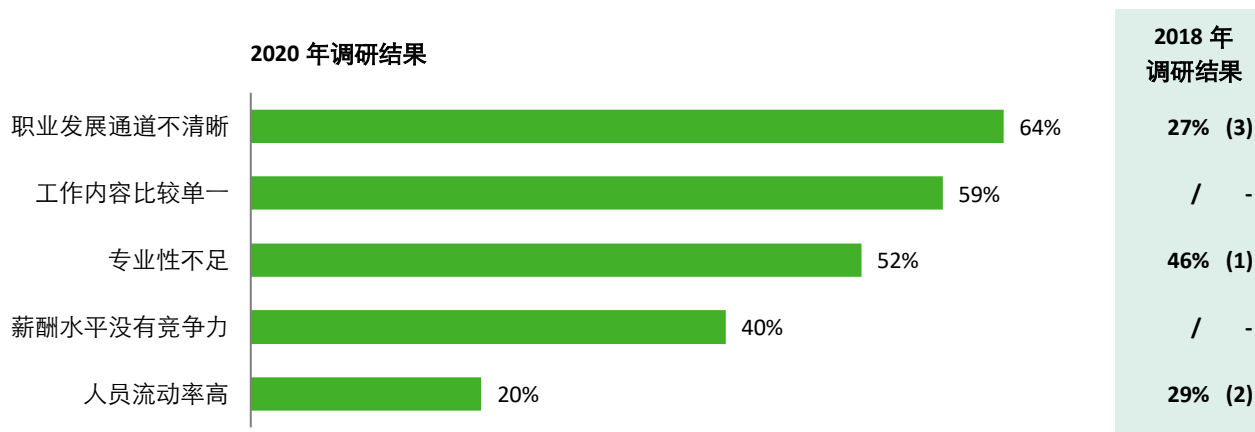
HRSSC 团队人员的持续稳定可以归功于各企业 HRSSC 实施的人员挽留举措。调研显示，岗位轮换、工作内容丰富化、充足的培训与学习机会等都有效地帮助 HRSSC 降低流动率（图表 31-HRSSC 实施的人员挽留举措）。

图表 31 - HRSSC 实施的人员挽留举措（TOP5）



对比 2018 年调研结果，随着持续的赋能与培养，HRSSC 人员的专业性不足问题已得到缓解，但职业发展通道不清晰、工作内容单一仍然是第二次“人力共享潮”中各企业面临的主要挑战（图表 32-HRSSC 团队人员管理主要问题）。

图表 32 - HRSSC 团队人员管理主要问题



德勤在携手众多企业搭建 HRSSC 的过程中，发现对 HRSSC 人员开展职业发展路径规划是应对这一挑战的有效举措，特别是在已搭建人力资源三支柱体系的企业，打通 HRSSC 团队与其他 HR 角色之间的发展通道将会为 HR 团队的整体培养与盘活起到重要推进作用。在以自身角色内纵向精深发展为主的基础上，HRSSC 同时也可以作为 HR 团队整体的人才培育池，对于在当前岗位具有一定经验、绩效表现良好的人员，在满足目标岗位要求的前提下，允许其在 COE、HRBP 角色间横向发展，向其他角色输送了解基础业务运作的 HR 人才。发展通路的拓宽不仅使得 HRSSC 人员自身拥有了多样化的成长空间与职业路径选择，也能够进一步激发 HRSSC 团队内部整体的活力，加速人员提升，从而强化 HRSSC 运营管理的“核心动能”。

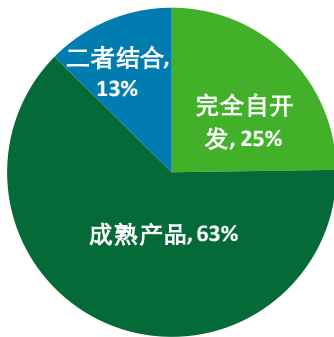
关键发现 6: 实现技术升级, 打造“精良装备”

在第一次“共享潮”中建立 HRSSC 的企业在发展过程中, 用丰富的实践成果展示了技术这一“精良装备”为 HRSSC 升级立下的汗马功劳。企业在经历了事务性工作标准化、标准化工作流程化的必由之路后, 通过技术加持, 继续推动流程化工作信息化、信息化工作数字化, 打造高科技、高价值、高体验的 HRSSC。

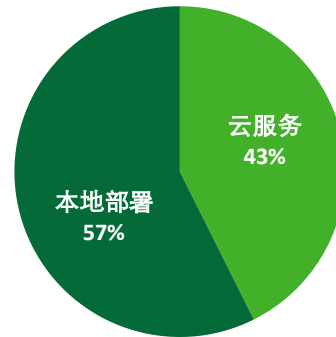
1) HRSSC 以系统为依托, 成熟产品被广泛应用。

与 2018 年相比, HRSSC 更多以成熟系统作为数据后台, 采用如 SAP、peoplesoft 等成熟产品作为人力资源系统的达到 63% (图表 33-人力资源系统采用自开发还是成熟产品), 减少探索和自开发的成本。在 HRSSC 部署上, 选择云服务的企业比例与 2018 年基本一致, 约为 43% (图表 34-HRSSC 选择云服务还是本地部署)。

图表 33 - 人力资源系统采用自开发还是成熟产品



图表 34 - HRSSC 选择云服务还是本地部署



2) HRSSC 智能技术应用, 从 RPA 到 AI。

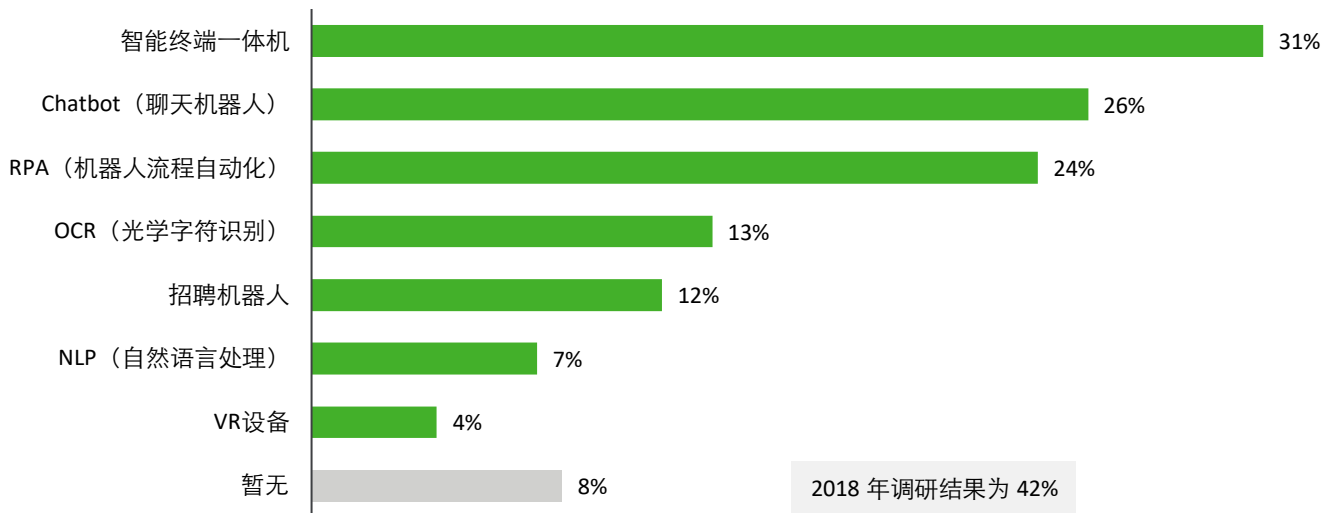
自动化技术的发展进程涵盖了从流程改进策略到包含认知元素的复杂技术等众多方面, 正在从 RPA 向智能自动化 (Intelligent Automation) 以及人工智能 (AI) 持续演进 (图表 35-自动化技术的发展进程), HRSSC 对智能技术的应用已逐渐成为常态。

图表 35 - 自动化技术的发展进程



今年调研显示，暂未使用技术手段的 HRSSC 占比从 42%降低至 8%，即 92%的企业 HRSSC 或多或少已开始引入一些常见、热门技术手段（图表 36-HRSSC 平台使用的技术手段），随着人们对自动化需求的不断增长，新兴技术的交互应用将导致人力资源运营与服务交付模式发生根本性的变化。

图表 36 - HRSSC 平台使用的技术手段



智能终端一体机因其提供了便捷高效的查询、打印、证件获取、文件签署等功能，节省了人力物力，而在 HRSSC 领域广泛应用。同时值得关注的是，各类智能机器人的应用领域越来越成熟和广泛，如 Chatbot 聊天机器人、招聘机器人等。Chatbot 在员工咨询领域开辟了一片天地，招聘机器人也基于需求应运而生，在招聘领域释放人力、提升候选人体验方面发挥了越来越多的作用。

在智能机器人领域，德勤开发了一款智能机器人产品 Amelia。Amelia 作为数字化智能助理，同时具备文字和语音两种响应方式，并支持多种语言。Amelia 可以使用自然语言引导用户完成业务流程，并根据文字分析识别用户的情绪状态。她不仅是聊天机器人，还可以充当企业的数字员工，具备完善的自然语言处理能力和内置的流程执行工具，并可以根据用户的意愿采取相应行动。

案例：利用机器人提供高效咨询与指引服务

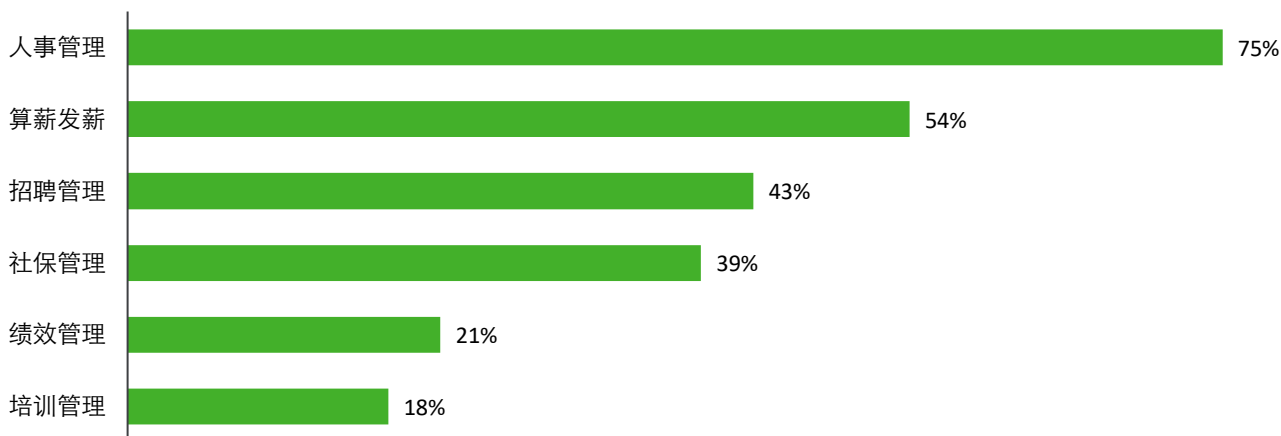
一家互联网行业的领先企业由于业务迅猛发展，人力资源政策和流程随之愈加复杂，文档指引和培训也难以让员工及时掌握政策和相关要求，HR 只能花费大量时间解答或指导员工提出各类重复性高的疑问。德勤通过帮助该企业建立知识库，利用德勤智能机器人 Amelia 作为员工的数字化咨询助理，解答员工有关人力资源政策的问题，指引员工获取有关人力资源政策、服务、门户的相关信息，同时也可指导员工进行职位申请、工资单查询、证明信出具等业务办理。问询与指引机器人的应用在释放了 HR 大量时间的同时，也极大提升了员工的数字化的体验。

案例：招聘机器人助力招聘匹配效果提升

一家财富 500 强企业由于其业务领域广泛，人才需求量较大，招聘人员需对成千上万份简历进行搜索和筛选，并在疲惫不堪的状态下寻找符合企业要求的人员。对于求职者而言，在信息量庞大的企业招聘页面上浏览并寻找与其匹配的职位也同样十分复杂与困难。在此背景下，德勤通过引入 Amelia 作为招聘助理，与求职者开展沟通与交互，根据求职者的职业目标和能力指引或推荐匹配的空缺职位，并回答招聘常见问题，提升了岗位申请的精准度，也大大缩短了企业内部筛选人才的时间。

机器人流程自动化（RPA）已经不是新鲜词，标准、简单、重复、大量的流程是 RPA 大规模推广的基础，过往，RPA 仅能处理较为简单的业务，但随着 AI 技术的日渐成熟，可通过“OCR”和“NLP”的图片识别和语义辨析能力，弥补 RPA 仅能作为“手”的短板，增加“眼睛”和“耳朵”的功能，提高了智能化程度，处理更复杂的业务，增加了 RPA 处理业务的高可用和延展性，降低使用门槛。调研表明，RPA 的应用领域越来越广阔，员工的工作生命周期各阶段都存在应用案例（图表 37-RPA 技术应用的人力资源业务领域）。

图表 37 - RPA 技术应用的人力资源业务领域



案例：RPA 助力薪酬事务处理效率提升

一家国内领先的房地产企业算发薪流程集中到 HRSSC 以后，大量的事务性工作系统无法支持，只能通过手工操作且易出错，若开发系统功能则成本过高。该企业通过识别发薪流程中适用于 RPA 的工作流程和内容后，对流程内容进行了进一步优化，并对上游数据整理和离职结算的流程步骤开展了 RPA 适配开发，以 RPA 取代了人工整理和计算过程，提升了效率和准确性。

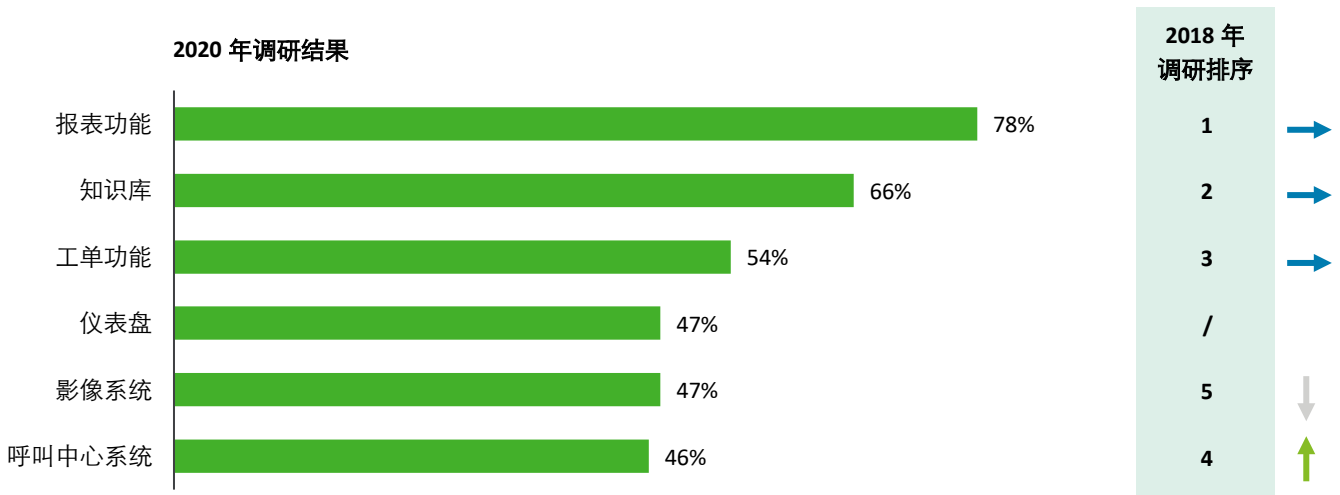
案例：RPA 助力招聘优秀人才及分析技能趋势

一家跨国饮料生产集团近年重点进行人力资源数字化转型，积极采用 RPA 提升事务性工作自动化程度。该企业首先挑选招聘功能验证优化可能性：开发 RPA 于全球最大职业社交网站上根据条件筛选合适人才、并发送企业职缺信息通知邮件；另开发 RPA 定期下载选定的标杆/竞争对手之关键岗位资格数据，自动产出分析图表、生成会议报告材料。自明确需求到验证可行，仅用了 6 周实现 RPA 适配开发，成果获得巨大反响，具体提升应用 RPA 的信心。

3) 为提升智慧运营水平，仪表盘成为今年调研中 HRSSC 平台关注的重要功能之一。

调研数据表明，企业最关注的 HRSSC 平台功能是报表功能，这与 HRSSC 作为数据提供者和分析者的角色呼应，也是 HRSSC 发挥价值的重要体现。同时，HRSSC 平台的仪表盘功能在今年调研中也得到了近半数企业的关注（图表 38-公司最关注的 HRSSC 平台功能）。仪表盘功能可以通过视觉化的展现形式清晰直观地呈现出核心数据的分析结果与趋势，中高层管理者借助仪表盘能够实时监控 HRSSC 的 SLA 达成情况与运营现状，仪表盘对于运营过程中出现的异常也可以及时进行预警，便于管理者随时掌握态势与处理问题。

图表 38 - 公司最关注的 HRSSC 平台功能



德勤基于企业在建立 HRSSC 过程中的需求，自主开发了德勤人力资源数字化共享服务平台，在满足工单功能、知识库功能、报表功能的基础上，强化了仪表盘的展现形式和定制化的配置（图表 39-德勤人力资源共享服务平台仪表盘），帮助企业对运营效率和质量进行有效监督和监控。

图表 39 - 德勤人力资源共享服务平台仪表盘



由于技术是 HRSSC 乃至人力资源整体效率和效能的使能推动器，德勤也持续不断地探索和研究可运用于人力资源领域的各类数字化技术。

四、以 HRSSC 牵引人力资源“四化”转型

近年来，数字化技术的强势推动与市场宏观形势的变化，使得各企业人力资源管理面临着严峻的挑战，推动了企业持续开展人力资源管理与转型的探索。从人力资源整体运营来看，传统的、静态的人力资源运营模式已经成为历史，动态的、互联的 HR 模式成为未来的演进方向。德勤经过不断探索与研究企业人力资源转型成功经验，将企业的人力资源转型归纳总结成为四个阶段（图表 40-德勤人力资源转型路径四阶段）：

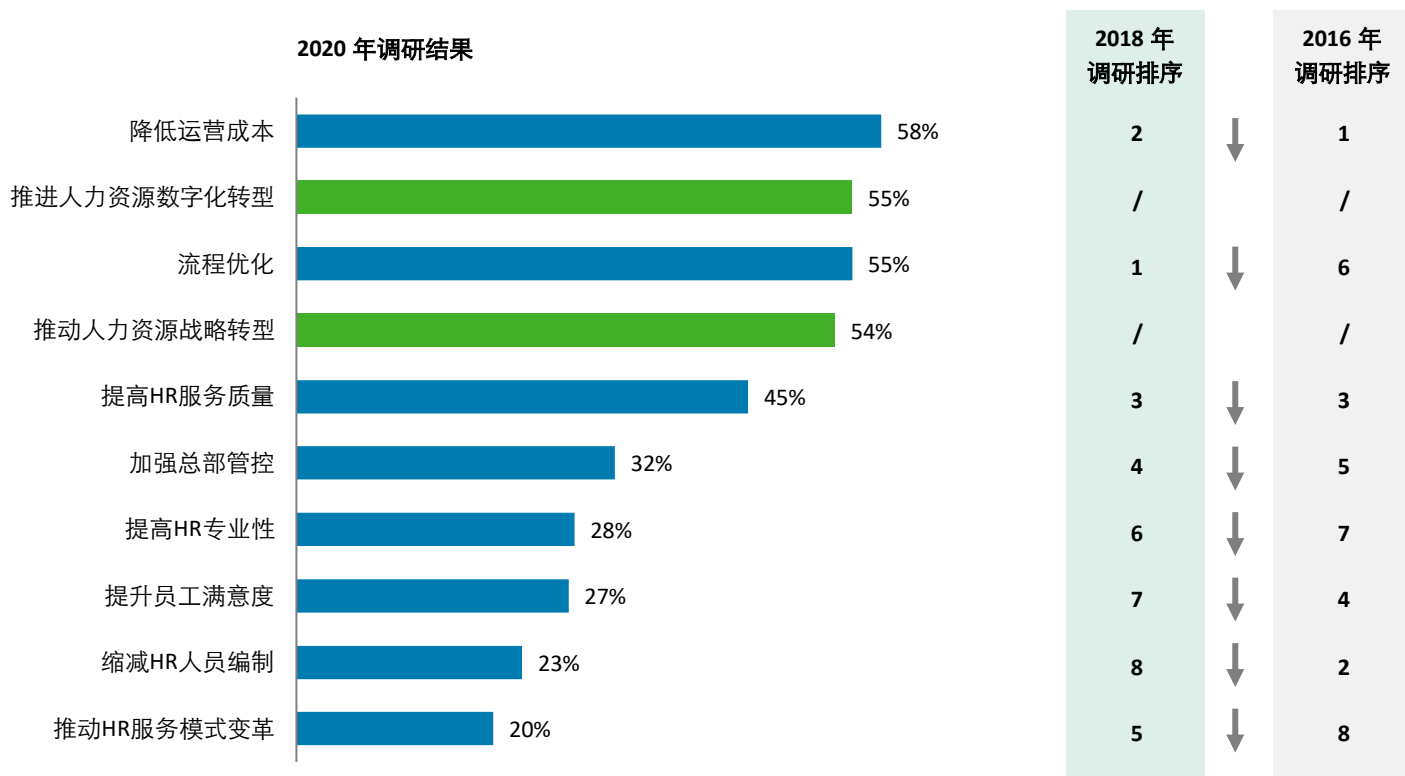
- 1.0 线上化**：即将人力资源基础模块信息从线下搬到线上，实现规范运营与效率提升；
- 2.0 体验化**：优化并提升人力资源流程（例如：入职、离职、调动）的效率和体验；
- 3.0 数字化**：强化信息技术的使用，嵌入移动端、大数据，增强员工体验；
- 4.0 智慧化**：打造数字化的运营平台，为业务提供科学、有效的预测与分析。

图表 40 - 德勤人力资源转型路径四阶段



过往五年来，中国企业纷纷开展人力资源转型尝试，HRSSC 的建设是其中的重要环节，因此带动了第一次“共享潮”。时至今日，多数企业人力资源已处于线上化或体验化阶段，并将人力资源的转型目标定位在数字化或智慧化阶段。基于这一趋势和背景，在第二次“人力共享潮”中，各企业建立 HRSSC 目的已不再局限于降低运营成本、流程优化和提高服务质量，而是重新高屋建瓴地深入思考 HRSSC 的定位与价值。调研表明，推进 HR 数字化转型及 HR 战略转型成为各企业在第二次“人力共享潮”中搭建 HRSSC 的主要目的之一（图表 41-企业建立 HRSSC 的目的），众多企业正在尝试以 HRSSC 为起点和抓手，优先整理和规范数据，提升标准化水平，释放人员精力，向人力资源的进一步转型升级、提升价值与影响力的长远目标迈进。

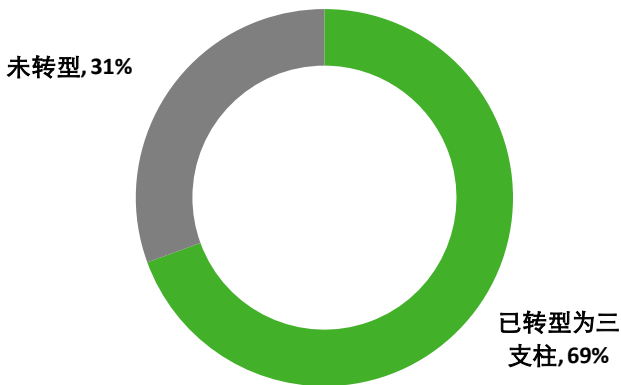
图表 41 - 企业建立 HRSSC 的目的 (TOP 10)



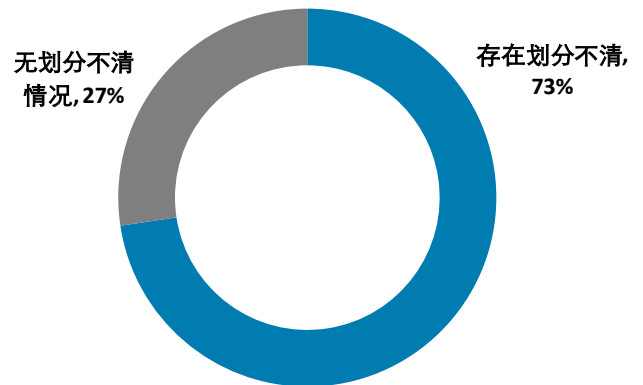
人力资源转型的不同阶段都会对 HRSSC 提出差异化的支持需求。在多数企业都将 HR 定位在数字化 HR 和智慧化 HR 的背景下，强调了 HRSSC 对于基础服务与运营效率的保障、对于个性化体验的关注、对于团队人员数字化能力需求以及对于领先技术应用引入与拓展，这也恰恰是前文所述当前 HRSSC 弯道超车所需关注的方面。

同时，许多企业也已经意识到，HRSSC 的建设仅仅是人力资源变革的第一步。HRSSC 打破了原有的职能式管理框架，牵引着人力资源整体开展运营模式的调整和升级。调研显示，在建立 HRSSC 的企业中，已有近 70% 的企业搭建了人力资源三支柱模式（图表 42-人力资源是否已转型为三支柱模式），持续深化并改善人力资源管理水平。

图表 42 - 人力资源是否已转型为三支柱模式（已建立 HRSSC 企业）

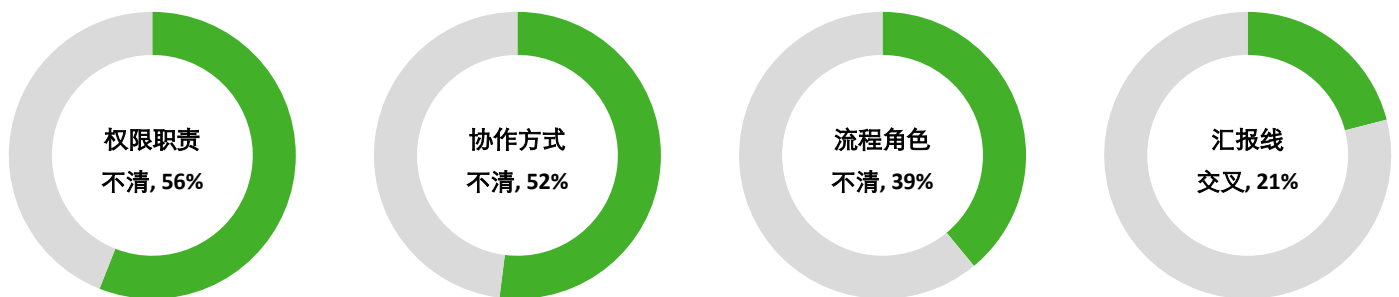


图表 43 - 三支柱角色是否存在划分不清的情况



但人力资源运营模式的改善并非易事，角色定位的转变对传统的人力资源运作习惯产生冲击，各角色之间划分不清晰成为影响人力资源转型效果的一大阻碍。调研表明，超过 70% 的企业的三支柱各角色存在划分不清的情况（图表 43-三支柱角色是否存在划分不清的情况），而其中的主要问题则为权限职责与协作方式不清晰（图表 44-人力资源三支柱角色在哪一方面划分不清）。

图表 44 - 人力资源三支柱角色在哪一方面划分不清



在企业的人力资源转型和三支柱模式运作过程中，德勤曾多次协助企业开展各角色定位的识别、职责的梳理划分以及三支柱协作机制的搭建，见证了众多企业的成功转型。

案例：以清晰的职责划分和协作机制有效支持三支柱转型

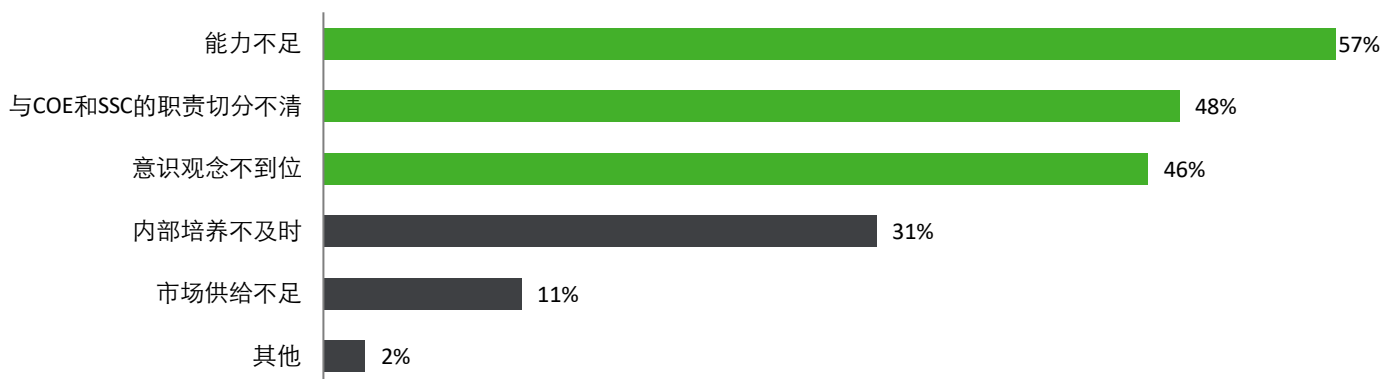
以一家快消品行业国内龙头企业为例，该企业优先建设 HRSSC，并希望进一步搭建三支柱模式，推进 HR 的整体转型。德勤通过组织一系列人力资源运作模式选择研讨，根据该企业 HR 管理团队的具体选择，协助该企业梳理三支柱各角色的定位与价值。在明确角色定位的基础上，将当前人力资源所有工作职责以集中研讨的方式，一一匹配到各角色中。

事实上，在人力资源实际运营过程中，不是所有工作都可以完全划定各角色之间明晰的“楚河汉界”，因此职责划分并非终点，在实际运营中工作的开展方式才是更需要关注的下一步工作。德勤为保障该企业三支柱模式顺畅运行，挑选部分关键业务场景，对所涉及的角色职责与工作活动流转进行了澄清，以实际业务在三支柱之间的场景化运作示例为日后各角色之间的协作模式提供参考。该企业也同步建立人力资源转型委员会，明确临时性、偶发性人力资源协同问题的协调与处理机制。

借助角色定位识别、职责梳理、协作场景示例与协调处理机制建立，该企业实现了对三支柱协同工作的行为引导、规范和固化，并逐步强化 HR 团队内部的服务和支持意识，形成良性循环，推动三支柱模式快速步入顺畅运行阶段。

在人力资源三支柱中，当 HRSSC 通过集中与标准化，释放了 HR 团队的精力后，COE、HRBP 两大角色则面临着职责深化与价值提升的更大挑战。调研表明，HRBP 作为服务理念与工作方式转变较大的一个角色，常常面临着能力不足、意识观念不到位等问题（图表 45-HRBP 的主要挑战）。

图表 45 - HRBP 的主要挑战



德勤在企业转型过程中针对这些普遍挑战，开创了主要关注现实世界问题解决的沉浸式学习体验，并辅以辅导和课堂技能开发，从思维、技能、行为三个层面逐层深化赋能，提升 HRBP 赋能培训的实际效果。这一训战结合的 HRBP 赋能方案包含三个部分：10%的课堂式教学、20%的社交式辅导、70%的体验式应用。在教学辅导过程中，利用“心到、眼到、手到”开展交互式引导（图表 46-HRBP 赋能的交互式引导），强化结构化学习中的知识吸收与理解；在体验式应用中，以企业现实中的业务痛点为项目课题，由 HRBP 利用习得技能开展实战演练，定期进行项目进展跟进与回顾、问题研讨与辅导，并进行项目总结与报告，最终实现将书本技能转变为 HRBP 自身可应用能力。

图表 46 - HRBP 赋能的交互式引导



“授人以鱼不如授人以渔”，在赋能辅导的同时，德勤还协助企业在这一过程中形成 HRBP 培养与管理手册，并开展 HRBP 能力认证与培训师技能转移，帮助企业建设和打造具备自我造血机制的 HRBP 团队，长远、稳定地支持人力资源的战略转型。

五、总结与致谢

2020 年注定将是不平凡的一年，数字化在改变业务同时也改变着人力资源共享和技术的交互与合作模式。过去，人力资源共享中心往往以承接传统事务性工作为主，而现在，新兴技术正在不断影响和促使人力资源改变其传统运作方式。为保持在行业和市场中的竞争力，人力资源共享服务中心需要不断强化自身运营水平和团队人员能力，并借助新兴技术，发现解决问题的全新视角。作为人力资源转型与共享服务中心建设服务的领导者，德勤为企业和社会提供相关领域的前沿思维和领先方法，以帮助客户取得更好的发展与影响力，我们愿与中国企业在 HRSSC 与人力资源转型的浪潮中一起扬帆破浪，不断探索与前行。

感谢所有参与本次问卷调研的企业反馈，感谢企业受访者在案例采访过程中提出的宝贵建议。



感谢 HRoot 在问卷调研收集过程中的全程支持。

最后，也感谢参与此次报告撰写、提供建议的德勤管理咨询团队合伙人、总监及顾问：黄于峻、郑科、袁海、王大伟、程涛、吴兴、刘丽霞、王瑞琪、黎娜、鍾沛宏。

德勤简介

全球人力资源转型的**领导者**



“德勤不断创新产品及服务，引领市场思想趋势，在人力资源转型领域居于**市场领先地位**。”

德勤长期致力于通过人力资源转型，提升人力资源部门的能力及企业收益，并创造性运用**设计化思维**开发**定制化**产品，释放人力资源部门精力，使其专注于高附加值的战略性工作。”



人力资源转型领域的**领导者**

全球人力资源转型领域位居首位-肯尼迪人力资源技术和转型咨询报告

ALM认证人力资源技术咨询领域领导者

甲骨文人力资本管理 (HCM, Human Capital Management) 云技术合作伙伴

北美SAP顶尖成就奖

Hfs 工作日系统集成商



ConnectMe

-首款全认证 (Full Force Certified Solution) 人力资源组织技术解决方案

我们提供高效服务以满足客户需求

全球性

为超过

1000

家合作企业提供
人力资源转型服务

超过

2700

全球性资源专注于
人力资源转型服务

端到端的人力资源服务

为客户提供战略、设计、实施、运营全方位、端到端服务

在

8

个行业及24个细分领域具备实践经验

目前服务

过半

福布斯百强公司

- 超过4家世界五百强快消行业企业；
- 超过2家世界五百强物流服务业企业；
- 超过3家世界五百强能源行业企业；
- 超过3家世界五百强医药行业企业；
- 超过2家世界五百强航空公司；
- 超过4家全球领先互联网及商业服务公司；
-



联系人



郑骅
人力资源转型合伙人
电话: +86 10 8512 4861
电子邮件: cazheng@deloitte.com.cn



厉宁
人力资源转型总监
电话: +86 755 3353 8669
电子邮件: ningli@deloitte.com.cn

办事处地址

- 北京**
 北京市朝阳区针织路 23 号楼
 中国人寿金融中心 12 层
 邮政编码: 100026
 电话: +86 10 8520 7788
 传真: +86 10 6508 8781
- 长沙**
 中国长沙市开福区芙蓉北路一段 109 号
 华创国际广场 3 号栋 20 楼
 邮政编码: 410008
 电话: +86 731 8522 8790
 传真: +86 731 8522 8230
- 成都**
 中国成都市高新区交子大道 365 号
 中海国际中心 F 座 17 层
 邮政编码: 610041
 电话: +86 28 6789 8188
 传真: +86 28 6317 3500
- 重庆**
 重庆市渝中区民族路 188 号
 环球金融中心 43 层
 邮政编码: 400010
 电话: +86 23 8823 1888
 传真: +86 23 8857 0978
- 大连**
 中国大连市中山路 147 号
 森茂大厦 15 楼
 邮政编码: 116011
 电话: +86 411 8371 2888
 传真: +86 411 8360 3297
- 广州**
 中国广州市珠江东路 28 号
 越秀金融大厦 26 楼
 邮政编码: 510623
 电话: +86 20 8396 9228
 传真: +86 20 3888 0121
- 杭州**
 中国杭州市上城区飞云江路 9 号
 赞成中心东楼 1206-1210 室
 邮政编码: 310008
 电话: +86 571 8972 7688
 传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916
- 哈尔滨**
 中国哈尔滨市南岗区长江路 368 号
 开发区管理大厦 1618 室
 邮政编码: 150090
 电话: +86 451 8586 0060
 传真: +86 451 8586 0056
- 合肥**
 中国安徽省合肥市
 政务文化新区潜山路 190 号华邦 ICC
 写字楼 A 座 1201 单元
 邮政编码: 230601
 电话: +86 551 6585 5927
 传真: +86 551 6585 5687
- 香港**
 香港金钟道 88 号
 太古广场一座 35 楼
 电话: +852 2852 1600
 传真: +852 2541 1911
- 济南**
 中国济南市市中区二环南路 6636 号
 中海广场 28 层 2802-2804 单元
 邮政编码: 250000
 电话: +86 531 8973 5800
 传真: +86 531 8973 5811
- 澳门**
 澳门殷皇子大马路 43-53A 号
 澳门广场 19 楼 H-N 座
 电话: +853 2871 2998
 传真: +853 2871 3033
- 蒙古**
 15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street 1st Khoroo,
 Sukhbaatar District, 14240-0025 Ulaanbaatar,
 Mongolia
 电话: +976 7010 0450
 传真: +976 7013 0450
- 南京**
 中国南京市新街口汉中路 2 号
 亚太商务楼 6 楼
 邮政编码: 210005
 电话: +86 25 5790 8880
 传真: +86 25 8691 8776
- 上海**
 中国上海市延安东路 222 号
 外滩中心 30 楼
 邮政编码: 200002
 电话: +86 21 6141 8888
 传真: +86 21 6335 0003
- 沈阳**
 中国沈阳市沈河区青年大街 1-1 号沈阳市
 府恒隆广场办公楼 1 座 3605-3606 单元
 邮政编码: 110063
 电话: +86 24 6785 4068
 传真: +86 24 6785 4067
- 深圳**
 中国深圳市深南东路 5001 号
 华润大厦 9 楼
 邮政编码: 518010
 电话: +86 755 8246 3255
 传真: +86 755 8246 3186
- 苏州**
 中国苏州市工业园区苏绣路 58 号
 苏州中心广场 58 幢 A 座 24 层
 邮政编码: 215021
 电话: +86 512 6289 1238
 传真: +86 512 6762 3338 / 3318
- 天津**
 中国天津市和平区南京路 183 号
 天津世纪都会商厦 45 层
 邮政编码: 300051
 电话: +86 22 2320 6688
 传真: +86 22 8312 6099
- 武汉**
 中国武汉市江汉区建设大道 568 号
 新世界国贸大厦 49 层 01 室
 邮政编码: 430000
 电话: +86 27 8526 6618
 传真: +86 27 8526 7032
- 厦门**
 中国厦门市思明区鹭江道 8 号
 国际银行大厦 26 楼 E 单元
 邮政编码: 361001
 电话: +86 592 2107 298
 传真: +86 592 2107 259
- 西安**
 中国西安市高新区锦业路 9 号
 绿地中心 A 座 51 层 5104A 室
 邮政编码: 710065
 电话: +86 29 8114 0201
 传真: +86 29 8114 0205
- 郑州**
 郑州市金水东路 51 号
 楷林中心 8 座 5A10
 邮政编码: 450000
 电话: +86 371 8897 3700
 传真: +86 371 8897 3710
- 三亚**
 海南省三亚市吉阳区新风街 279 号
 蓝海华庭 (三亚华夏保险中心) 16 层
 邮政编码: 572099
 电话: +86 898 8861 5558
 传真: +86 898 8861 0723



因我不同

成就不凡

始于 1845

关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”) 及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过 100 座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

© 2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by Creative Services. RITM0458277