



案例分析：优化对人力资源职能、工作流程及组织结构的评估

摘要

本文案例着重分析有效的工作流程和组织结构评估的价值，并评价了促使 T 公司的人力资源工作重焕生机的项目实践。

背景

T 公司是一家专业从事船舶及航运业务的大型合资企业，总部位于上海，目前在中国拥有 3 家下属造船厂，主要经营十万吨级以下各种船舶的制造，业务覆盖东南亚、欧洲及北美地区，到 2007 年，员工规模达到 2000 多人。2007 年下半年，T 公司在巴西收购了一家造船厂，将其业务扩展至南美地区。经过 10 几年的快速发展，到 2008 年，T 公司的销售额突破 10 亿元。

挑战

T 公司目前正在试图通过企业改革和收购实现可观的增长。2008 年初，公司任命了新的人力资源部的副总裁，意在使人力资源部门重现活力。新上任的人力资源副总裁上任后即着手准备人力资源有效性评估项目，评估报告的结果将指导人力资源部门未来的发展路径和人力资源信息化实施规划。

在时间紧迫（4 天）且没有过往合作的情况下，我们的顾问准备了一份有说服力的方案，包括部门的和人力资源工作的诊断。

行动

项目团队首先审计和评估人力资源部门的工作流程、组织架构和 IT 系统，以及支持它们的人力资源工作。团队还使用了下列工具收集数量和质量数据：

- 人力资源扫描（HR Scanner）和管理层会谈
- 网络调查收集经理对人力资源部门职能和服务的重要性及表现的看法

■ 人力资源运营扫描器(HR Scanner)收集在所有人力资源活动上的费用和时间数量数据

以上工具所收集的数据和其他信息详尽而有力的展示了人力资源部门的当前状况，并反映了公司需求与人力资源部门表现的差距。在第二部分的追加项目中，顾问提供了行动方案供管理层批准。

结果

基于我们的分析和与公司人力资源副总裁、CEO、首席行政官的密切合作，三条重要的建议被作为对人力资源部门及其人力资本改革的要求提出：

- 1. 实施新的人力资源组织架构：**T 公司已经开始将人力资源职能集中以达到在项目和流程上的一贯性，并提供有附加值的人力资源服务。结果是，T 公司增加了多个新的高级人力资源管理职位，包括薪酬总监、人才管理总监和关系管理总监。顾问协助 T 公司建立起更高效的以员工服务中心为核心的组织结构和更有效的人力资源业务伙伴（HRBP）配置。顾问团队还帮助 T 公司进行了新工作描述、薪资数据市场比对，并建立了新人力资源组织的工作流程。
- 2. 建立人力资源服务中心：**顾问团队设计建立集中化员工服务中心所需的工作流程、规章、组织结构，该中心的职能包括薪资计发、考勤、人事数据录入、福利及养老金管理和其他人力资源项目政策的管理。
- 3. 创造有吸引力的工作环境：**在顾问的支持下，T 公司将有更多的精力专注于建立一个涵盖职业发展、技术能力、行为要求的员工结构。该项目将在全自动化的系统下运行，使得对职位系属、职业等级和能力的要求清晰明了。该流程还使得绩效管理与管理能力系统化了，它与每年的业务规划周期相联系。

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