
本人力资源通讯是 FINEX 金隽以电子版的形式，免费给客户、人才和合作伙伴发布的人力资源资料的简报。目的为使收件人在中国人力资源的重要发展方向和法规方面得到快速和简短的资讯，俾使其能获得及时的更新资料和分析，帮助其更好地在中国管理人力资源和合规要求。

共享服务中心--人力资源管理为成功关键要素

近年来，诸多公司纷纷成立共享服务中心（Shared Services Centers, ”SSCs”），而且据说这种集团内部架构设置在一些国家，包括美国在内，以每年30%左右的速度增长。

尽管共享服务中心看起来有助于带来积极效应，许多公司发现设立共享服务中心并非仅仅限于集中资源、重组人事这么简单，尤其在中国更是如此。简单的讲，由于共享服务中心服务是通过员工实施，因此人力资源管理应为共享服务中心成功的关键要素。

简介

共享服务中心主要是一种全球、区域或全国性的集团内部安排或设置，以通过设立专门实体或功能性部门等，实现将集团下属各分公司或附属公司的特定运营业务整合集中化，以达到集团整体效益改善的目的。这些效益一般包括降低成本，管理与业务集中化，提升质量，等等。

可以整合到服务中心的功能和业务范围较广，且很大程度上取决于公司的商业需求和模式。这些可能包括诸如财会、讯息科技、人力资源与薪酬、法务与合规、采购、售前和售后支援等业务功能。

在近期经济环境中改善企业业绩需要的驱动下，已使许多集团公司加速推动引入或提升共享服务中心功能。此外，信息技术与通信技术的迅猛发展也为集团公司实施该种安排提供了更便捷的工具。

人力资源方面的主要挑战

我们在以国内跨国公司为参照检视共享服务中心这一主题时，结论之一就是：共享服务中心

成功与否与人力资源密切相关。我们也目睹过不少由于员工内部矛盾导致共享服务中心未达管理目标的例子。

共享服务中心在国内运作面临的一些主要挑战如下所示，这些困难并非在中国独有，在一定程度上也可能适用于其他地区：

1. **管理层认可：**在共享服务中心安排上获得管理团队的认可很重要，包括本地管理团队。适度参与、有时过度沟通可能是必要的。这是由于很多时候，管理层会将共享服务中心视为弱化其自主权力的举措，因此可能会对这一变动持消极、抗拒心态。
2. **本地差异：**由于许多共享服务可能针对企业的合规要求，因此集团管理层在执行共享服务中心职能时理解并认可不同地区的法规限制非常重要，而不应在执行时一成不变。这一点在中国尤其重要，原因为国内法规数量多，体系复杂。
3. **文化冲击：**认识到不同国家乃至中国国内不同地区的文化差异对共享服务中心的成功非常重要，在本地团队会与区域乃至全球团队直接沟通的情况下更是如此。
4. **明确的角色与职能定位：**因共享服务中心通常涉及较为复杂的直接或间接汇报关系以及整体集团架构，设定出明确定位的角色与职责的需要至为明显。
5. **人员及继任计划：**共享服务中心有时可能会被视作为缩减规模及裁员而设，因此在一些员工中可能会产生工作不安全感。在早期创立阶段，管理层应设定人事继任和轮替计划，这将为员工提供更明确、更有吸引力的职业路径，从而将潜在威胁转化为员工的升职机遇。
6. **管理和员工经验：**管理或服务于集团内几家公司需要比管理仅在一地的一家公司更丰富的经验和技巧。贸然假设共享服务中心的员工有能力自动实施管理工作是管理上的无知，故需要为员工提供足够的培训、工具及资源。
7. **商业模式选择：**选择合理的商业模式和载体很重要，当共享服务中心设在中国并在国内运营时尤其如此。这是由于中国国内繁琐复杂的管理法规限制，包括对业务范围及牌照、外汇以及其他运营方面的限制。此等限制每每影响模式的选择。另外，管理层应意识到公司员工对设立共享服务中心的一些个别形式和结构也可能有所偏好，例如，全国性投资控股公司在中国总是被认为比其它公司形式更为重要，所以要作整体考虑。设置为成本中心或是利润中心的也可能会影响员工的接受程度。
8. **过渡安排：**根据具体情况，向共享服务中心的过渡最好分阶段实施。可以按照业务功能分段过渡，或者首先对那些较为容易的功能实施转变，从而打造出一个成功的榜样，以提升团队内其他员工的信心。

其它关键要素

除了人力资源这一关键要素和建立共享服务中心的其它普遍性要素，另外，在中国很重要的

一点是需要考虑可能产生的额外税收成本。这是由于一些共享服务中心的运营模式可能导致按服务收入计征的营业税,以及核定企业所得税等税负。

总而言之,在中国设立共享服务中心需要一个整体计划和全盘考虑。

行动建议

设立共享服务中心主要包含人力资源方面的挑战,而并非仅仅是一个商业或架构调整方案,因此其实施过程远非做做数字计算、画画流程图那么简单。人力资源管理在共享服务中心计划和架构设计中占有重要地位,因为许多人力资源方面的问题可能成为共享服务中心成功的障碍。

人力资源管理层应尽早积极参与到共享服务中心设立前段评估过程中,以助于达到最优结果。

FINEX 金隼专为跨国公司在中国提供专业的**金融财会、管理营销、资讯科技、医药和其它专业人才招聘**服务部门。在**资深和专业的**管理层领导和管理下,团队及其网络在**上海,北京和香港**助您在全国解决专业和管理人才的需求。如果您想了解更多的信息,欢迎来电或者约见。

免责声明:本通讯仅旨在向客户提供简要的一般性参考信息,不构成我公司对客户的咨询建议,我公司不承担可能因使用该通讯而构成的任何损失责任。