

迈向投资中心:S公司的人力资源管理变革实践

邹明月, 郭志文

(湖北大学 商学院, 武汉 430062)

摘要:以 S 公司的人力资源管理变革为研究对象,通过收集相关人力资源变革资料后发现,按照责任中心划分,S 公司的人力资源变革经历了成本中心-利润中心-投资中心 3 个阶段。S 公司在规模逐渐扩大后,通过建立人力资源共享服务中心在内部向其提供服务的业务单位实行虚拟收费,完成其向利润中心型人力资源管理转变;待其成熟后,将其投资设立为人力资源服务全资子公司,对内对外提供人力资源服务,自负盈亏,至此人力资源管理展现迈向投资中心的趋势。

关键词:人力资源管理变革;共享服务中心;外包服务;S 公司

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2023)14-0134-06

从 2022 年《财富》世界 500 强来看,中国共有 145 家企业入榜,入榜企业数量创下新纪录,营收占 500 家上榜企业总营收的 31%,首次超过美国的 30%。面对日益激烈的国际竞争以及产业结构的不断优化调整,很多大型企业开始纷纷主动寻求内部转型,以内部资源利用最大化来获取核心竞争优势。人力资源之父 Dave Ulrich 于 1997 年提出重组人力资源管理的组织和流程,并通过建立人力资源业务伙伴、共享服务中心和专家中心(即人力资源“三支柱”)在企业中实施四角色模式的理念^[1]。VUCA 时代(volatile、uncertain、complex 和 ambiguous 的首字母缩写,乌卡时代是一个具有现代概念的词,是指处于一个易变性、不确定性、复杂性和模糊性的世界里)传统的人力资源模式面临着许多挑战,可通过推行人力资源“三支柱”模式变革实现组织敏捷性^[2]。基于价值共享的视角,人力资源共享模式是价值创造的可持续方式,也是组织发展的创新源泉^[3]。早期就有学者指出只有实现了人力资源在企业中的利润中心地位,才能真正实现其在企业中的战略地位^[4]。人力资源要变成企业经营的原动力,真正达到战略型人力资源管理的目标,关键就是将企业的人力资源经营管理模式由职能导向转为业务导向,即利润中心模式。作为内部资源的人力资源管理实践对企业转型升级具有显著的影响^[5],一直以来,学界都在持续关注人力资源实践与

组织之间的关系,例如研究关系型人力资源实践^[6]、发展型人力资源实践^[7]、创新导向人力资源实践^[8]以及最佳人力资源实践^[9]与员工个人或企业之间的关系,而从责任中心视角去划分人力资源实践模式的研究相对甚少。那么如何向利润中心型甚至投资中心型人力资源管理模式方向迈进的趋势转变呢?其内在的变革逻辑和方法是什么?转变后的效果如何?这些问题值得深入讨论与研究。

1 研究方法与设计

1.1 研究对象

S 公司自 1993 年成立,人力资源管理体系也经历了不同程度的变迁,是人力资源角色成功转型的范例。其人力资源角色变革经历了 3 个阶段,从早期的成本中心到以共享服务中心为基础的利润中心,再到成立第三方人力资源服务公司子公司,独立核算,自负盈亏,迈向投资中心阶段。根据相关资料整理,将 S 公司整体发展历程分为 7 个阶段(表 1)。

1.2 数据与方法

1.2.1 数据获取及处理

案例数据来自对 S 公司一、二手数据的收集与整理,严格遵循数据采集的三角验证原则,多渠道数据收集有助于访谈内容的交叉核对和比较,增加数据的完整性和科学性,从而提高内容的效率和可靠性。数据主要来源是 S 公司年报与半结构化的深度访谈:先后对 S 公司人资共享服务中心的 3 位

收稿日期:2023-04-05

作者简介:邹明月(1997—),女,湖北荆门人,湖北大学商学院,硕士研究生,研究方向为组织与人力资源管理;通讯作者郭志文(1964—),男,湖北安陆人,湖北大学商学院教授,博士,博士研究生导师,研究方向为组织与人力资源管理、企业伦理与社会责任。

表1 S公司发展历程

时间	发展历程	人力资源管理阶段
1993—1996年	创业初期手工操作	成本中心
1997—2001年	依托华南,全面布局全国,物流网络初见规模	成本中心
2002—2011年	强势把加盟制经营转为直营,将总部设立于深圳,开启自动化/信息化进程	成本中心(集权)
2012—2014年	组织架构进行了重大调整,将原有业务板块划分为五大业务事业群进行独立运营,是整个S公司商业生态的一次升级	成本中心(事业部制,各区域分散管理)
2015—2019年	调整了架构模式,实行战略合、经营分、资源共享。将S公司科技与集团合并,管理S公司速运,用科技引领集团	利润中心(集权与分权的混合性质)
2020—2021年	S公司上市;开始转型,投资科技、做智慧供应链;构建S公司数字大脑,迈向智慧物流时代	投资中心(2020年武汉共享投资利润率为156%,独立核算,自负盈亏)
2022至今	S公司鄂州机场2022年中期将投入运行,是国内首个航空物流枢纽机场,布局全球供应链,助力中国企业“走出去”	投资中心(投资利润率在创新高,积极寻找利润增长点)

员工进行了半结构化访谈,访谈内容涉及S公司的人力资源变革历程、变革过程中面临的内外部环境及员工对变革的反应。3名被访谈人员均对S公司人力资源发展有着不同程度的了解。同时收集了S公司发布的财务报表、各官方报道资料、总裁及其他高管的各项采访。通过多渠道收集数据,增加信效度与说服力。此外,在进行数据整理时,通常采用两个及以上的渠道验证数据的真实性与可靠性,以保证研究的价值。

1.2.2 研究方法

采用纵向单案例研究方法,原因有三:一是案例研究适合探索“过程”“如何”和“为什么”的问题类型,有助于提炼现象背后具有普遍适用的理论,能够有效地展示研究过程的整体性。旨在研究S公司人力资源管理几个阶段变革的内在逻辑是“什么”及变革后的状态“怎么样”。二是采用纵向单案例研究,能够较为方便地按照变革阶段的时间顺序对所涉及的关键事件进行逻辑上的复盘与推理,进而识别S公司人力资源变革的动因、过程及其影响,提高案例研究的内部效度与信度,达到路径构建的目的。三是目前学术界对于人力资源角色转

变问题的实践研究仍处于探索阶段,且鲜有研究从人力资源的价值创造视角出发,建设人力资源共享中心的过程也正是人力资源部门从早期的成本中心迈向投资中心的一条发展路径,单案例研究更便于进行此类探索。

2 案例分析与研究发现

按照人力资源管理部门角色划分,S公司的人力资源发展共经历了3个阶段(表2)。

2.1 成本中心阶段:传统人事管理(1993—2014年)

基于6大模块的人事管理。S公司早期在深圳成立了总部后,采取总部集权式管理模式。但随着业务的扩张,在华东、华北、中南、华南、华西、港澳及海外区域纷纷成立了组织,形成各区域分散管理的模式。在全国的近50个业务区均设立人力资源部,模式为总部人资下发各项政策和方案,地区人资负责执行并与基层员工进行政策、方案宣导。这个阶段的人力资源部员工更加聚焦HR(human resource,人力资源)相关技能,关注政策、流程和服从行政事务性工作。这就使得S公司的人力资源部面临几大挑战。

1)规模逐渐扩大,组织结构无法满足企业发展需要。人员众多,管理成本大。传统的快递行业属于劳动力密集型企业,S公司目前有大概50个速运区、10个分拨区,各个区都设置人力资源部,造成组织结构臃肿,管理成本大。

2)偏一般行政管理的HRM(human resource management,人力资源管理)职能。此时的人事管理还是以事为中心,主要进行行政事务工作,对公司的业务了解程度较低,以服从为导向,暂未强化其战略功能与服务功能。各业务区实行方案不一致,没有标准化的流程,不利于总部集权管理和把控人资方案。

3)这个时期,网上购物开始频繁,电商逐渐崛起,“四通一达”(中通、申通、圆通、百世汇通和韵达)

表2 S公司人力资源管理变革阶段效果

变革阶段	效果
成本中心	随着规模逐渐扩大,各地区纷纷设立人力资源部门,职能部门众多,人员冗杂,且行政事务繁多,在地区实行分散式管理,不利于集团统筹人资工作
利润中心	降本增效明显,人均效能提升,人员精简,在企业内部向业务单位实行按人头收费,员工积极性高,有更多时间投入战略性人力资源管理活动
投资中心	成立第三方人资子公司,除了给企业内部提供服务,还积极拓展外部市场进行创收,2021年两子公司前两个季度的净利润分别为475.8万元、633.34万元

以低价策略抢占市场份额,京东的自建物流稳步发展,S公司不得不提升其一体化的综合物流能力。此时S公司需要设立一个统一的人力资源管理中心,为企业提高效能的同时支撑各项决策的选择。

2.2 利润中心阶段:建设人资共享服务中心(2015—2019年)

2.2.1 建设人资共享服务中心动因

随着经济全球化,国际物流的发展正面临着前所未有的机遇和挑战。S公司外要拓展市场范围,占领市场份额;内要优化组织结构和控制成本提升竞争力,持续提升其综合物流服务能力,继续抢占行业龙头地位。

1)外部竞争环境恶劣。快递行业整合加速,行业集中度持续提升。随着申通、圆通等大型快递公司完成上市的步伐,逐步形成优胜劣汰的局面,并且随着行业壁垒不断上升,新进入者难以进入。S公司需要不断创新变革,寻求业绩增长点。

2)组织技术持续提升。2014年,S公司在内部管理上全面启动ERP(enterprise resource planning,企业资源计划)系统变革项目,关注流程优化,提高内部管理效率。另外,全面上线SAP系统,实现人力资源、财务管理、物资管理集成一体化,大幅提升了公司系统内部控制的有效性、数据的及时性和质量。这些技术保证了人力资源部有能力提供外包服务,且不需要增加过多成本。

3)管理者的观念变革。2015年,S公司为推动自身多元化发展,进行了一次猛烈的组织架构变革。在这次变化中,S公司适当地放权了总部权力,逐步从总部集中管理转向各部门独立的分权管理系统。共享服务中心代表了集权和分权模式的整合,共享服务模式将活动和资源集中在人力资源共享服务中心,同时将控制权下放给业务部门^[10]。

4)组织规模不断扩大。S公司业务范围覆盖31个省份(因数据缺失,未包括港澳台地区),大型企业总部、子公司中均会存在人力资源管理部,且多项工作存在一定重复性,若将这些事宜进行集中处理,能够有效地形成集约化建设,进而切实减轻企业成本压力。

综合考虑面临的内外环境及人力资源面临的挑战,S公司进行了人力资源变革,把传统以6大模块来划分事务的人资部门变革为HR三支柱模式,以推动业务发展。

2.2.2 建立人资共享服务中心

2016年,S公司在人力、财务、综合服务3个方

面实施工作全面集中分工,实现了从区域分散管理模式向集中共享模式的历史性转变。数据共享提高了S公司内部管理的科学性。在S公司总部设有人力资源专家中心负责制定战略、政策、流程和咨询工作;地区人资部门发挥业务伙伴的角色,更好地为地区业务服务;HRSSC(human resource sharing service center,人力资源共享服务中心)则负责人资的行政性事务、流程优化和标准等,3个部分构成了人力资源管理体系。

在第一个阶段,武汉人力资源共享服务中心稳定时期的人数在170~180人,就可以负责全国除华南地区的区域的人员薪资工作。在第二个阶段,由于S公司在行业中属于直营模式,总部下发的薪酬方案各区域按照执行,HRSSC的人员一个人就可以负责几个区域的同级别员工的薪酬核算,大大提升了人均效能。

内部虚拟收费,实现价值创造。在这个阶段,共享服务中心可以被视作一个利润中心,S公司通过对人力资源的变革,使人力资源管理为企业创造价值,同时向S公司内部客户(即业务区)实现收费管理,按照人头给予相应费用,实行虚拟化收费,也有人力资源部门单独的财务中心。

相关数据资料显示,实施人力资源共享后的工作效能较共享前有明显提升。

2.3 迈向投资中心阶段:成立人资全资子公司(2020至今)

HRBP(human resource business partner,人力资源业务合作伙伴)战略模式运行目的是让人力资源管理更好地支持业务引领业务、甚至创造业务^[11],2019年S公司对人资共享中心进行了深层次的变革,将武汉人力资源共享中心与华南人力资源共享中心更换为公司,分别投资500万元和1000万元成立全资子公司。另外,武汉人力资源共享服务中心更名为人力资源服务有限公司,可以看出S公司想把自己的人力资源共享服务中心打造成可以与外界第三方人力资源服务公司看齐的独立子公司,实现人力资源管理由利润中心迈向投资中心的角色转变。毫无疑问S公司的人力资源管理一直朝着向内部和外部客户创造价值的方向前进。

HRSSC究竟是应该集中面向企业内部提供统一的人力资源行政事务服务还是应该同时向组织内、外部提供专业的服务且按市场定价收费?显然S公司是后者,成立人力资源全资子公司实现人力资源共享服务向专业化服务转变^[12],实行此决策的

动因可从以下几个方面分析。

1) 共享服务中心的长期发展。在共享服务中心成立的第3~4年,S公司的共享服务中心模式(主要做薪酬模块)已经比较成熟,更专注于流程、质量和技术。

内部外包人员人力资源市场巨大。S公司的职工薪酬和外包成本占比合计为60%~70%,比例过高。外包人员的薪酬以往由共享服务中心计算,再由各自负责的公司打款,且国家各地区给予的“税返政策”往往由外包公司获得,顺丰无法获得此部分福利。

2) 人力资源外包市场规模庞大。据 IDC(Internet data center,互联网数据中心)调查公司最新公布的一份报告显示,中国的人力资源外包市场的年增长率超过15%,预计2025年达到28.979亿美元。在完成S公司自身人力资源管理的基础上承接外部企业的人力资源外包服务,为企业创造利润。随着经济全球化的深入,服务外包取得了突飞

猛进的发展,已成为不可逆转的发展趋势^[13]。

根据《S公司控股:关于2020—2022年度对外担保额度预计的公告》显示,华南与武汉子公司2020年净利润分别为265.7万元和783.98万元,2020年营业收入分别为3352.61万元和2850.84万元;2021年前两个季度的净利润分别为475.8万元和633.34万元,可以看出两个子公司的经营状况良好。

3 企业人力资源管理发展路径

3.1 企业人力资源管理发展路径

针对目前国内大中小企业内部对人力资源管理角色定位的不明确问题,从价值创造的角度出发探讨此问题,基于四角色理论与“三支柱”模型,提出人力资源由成本中心迈向投资中心的角色转变的一条路径(图1)。

3.2 管理启示

人力资源管理变革不同阶段特征如表3所示。

3.2.1 初创阶段

互联网背景下的初创企业具有组织扁平化、企

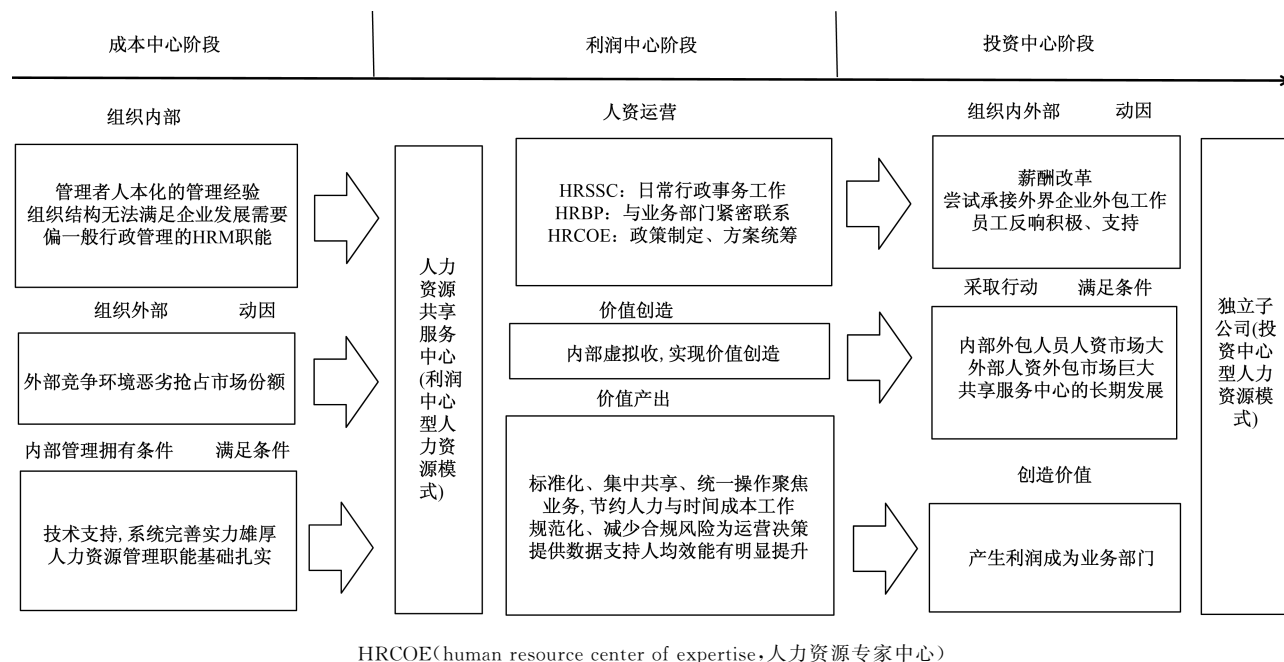


图1 企业人力资源管理发展路径

表3 人力资源管理变革不同阶段特征

阶段	人力资源角色	客户对象	优点	缺点	企业人资战略
初创阶段	成本中心	主要为人力资源部内部	支持企业大力发展业务,抢占市场份额的人才、组织、制度保障	没有参与到企业战略的实施,横向联系少	支撑业务发展型人力资源管理
成长成熟阶段	利润中心	企业内部其他业务单位	降本增效、规模效应,创造利润,横向联系频繁	共享中心员工较多、专业能力不足、稳定性欠缺	战略人力资源管理
稳定发展阶段	投资中心	企业内部业务单位与外部企业	有较大自主权,员工积极性高	压力较大,对员工素质要求更高	业务导向型人力资源管理

业年轻化、组织体系不完善等特点,创业者的重心在于快速的业务扩张、抢占市场份额。人力资源管理部门就需要承担其最原始的功能,通过招聘合适的人才、基本的制度保障、组织文化建设与培训等来支撑企业业务发展,帮助企业度过初创期。

3.2.2 成长成熟阶段

德鲁克的一个基本理论是,对于一个公司而言,如果业务单位能根据利润中心定位和核算,就尽量按照利润中心来进行分类。当企业进入成长成熟期后,面临行业竞争激烈,企业不得不向内向寻求资源整合与优化,向外积极开拓新市场新业务。初期的人力资源管理已经跟不上企业发展的步伐,需要转变思维,进入战略性人力资源管理,从企业战略层次系统地对人力资源各种部署和活动进行计划和管理。随着企业规模逐渐扩大,人力资源管理部门的行政事务也相继变多,使其无暇分身,而人力资源三支柱恰好是基于此为企业服务的,通过将人力资源体系分成 HRSSC、HRCOE 与 HRBP 三个部分互相协作,实现降本增效,获得规模效应,创造利润。

3.2.3 稳定发展阶段

对于劳动力密集型行业,人工成本对于企业发展的重要性可想而知。企业人力资源外包可以降低企业的成本和规避风险,把非核心的人力资源工作外包出去,可以更专注于企业战略性发展等。基于这些好处,不少企业选择把人力资源外包给外界第三方人力资源管理服务公司。反之,当企业的人力资源管理服务已经足够专业和精细化后,通过成立人力资源子公司去承接外界的人力资源外包工作,为企业创造利润也是一条创新路径。将更能产生规模效应和范围效应,为企业最大程度创造价值,且背靠大型企业母公司,相比其他外包企业,服务也更加有保障。

4 结论与展望

4.1 结论

第一,人力资源管理角色从成本中心转向利润中心可以通过共享服务中心进行过渡,大型集团企业建设人力资源共享服务中心的过程不仅可以实现降本增效、人力资源功能转向战略性事务转移,也是未来迈向投资中心阶段的一个阶梯。

第二,人力资源管理角色由成本中心转向利润中心最直接的方式就是人力资源部为企业创造肉眼可见的价值,制定内部转移虚拟价格。

第三,人力资源外包市场巨大,成立人力资源

子公司,不仅可以承接企业内部的人力资源管理工作,还可以承接外部企业的人力资源管理外包工作,直接为企业创造利润与价值,逐渐转向投资中心角色。

4.2 展望

第一,由于人力资源共享服务中心的适用性,选取的单案例是大型集团企业 S 公司,未来仍需探索适合大多数企业的人力资源管理角色转变的实践。

第二,人力资源管理角色向利润中心转变有多种方式,Ulrich 等^[11]的研究结果显示,HR 人员的素质可以影响 19%可控的企业绩效。提升 HR 人员素质进而提高企业绩效也是一种人力资源角色转变的方式。

参考文献

- [1] ULRICH D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results[M]. New York: Harvard Business Press, 1996.
- [2] 李进生,赵曙明. VUCA 时代人力资源管理模式创新的取向与路径——以“三支柱”模式为主线[J]. 江海学刊, 2021(5): 90-96.
- [3] 何健强,刘瑾. 基于价值创造视角的人力资源共享模式研究[J]. 科技和产业, 2019, 19(9): 128-133.
- [4] 程德俊,王皓. 利润中心,HR 部门新角色[J]. 中国人力资源开发, 2000(9): 11-12.
- [5] 钟碧忠,许文兴. 人力资源管理实践对制造企业转型升级的影响——基于泉州企业的实证研究[J]. 科技和产业, 2018, 18(4): 21-29, 40.
- [6] 杨焕,卫旭华. 关系型人力资源管理实践对受益人利他行为的影响: 基于道德补偿的视角[J]. 心理学报, 2022(10): 1248-1261.
- [7] 李根强,于博祥,孟勇. 发展型人力资源管理实践与员工主动创新行为: 基于信息加工理论视角[J]. 科技管理研究, 2022, 42(7): 163-170.
- [8] 张瑞娟. 创新导向人力资源管理实践如何影响组织创新: 创新氛围和组织结构特征的作用[J]. 中国人力资源开发, 2016(15): 57-65.
- [9] 田立法. 最佳人力资源管理实践、组织氛围强势与企业绩效关系研究[J]. 管理工程学报, 2017, 31(2): 1-8.
- [10] ULRICH D, BROCKBANK W, YEUNG A K, et al. Human resource competencies: an empirical assessment[J]. Human Resource Management, 1995, 34(4): 473-495.
- [11] 陈洪权,陈舒文. 人力资源部被“炸掉”之后——基于 HRBP 战略本土化转型思考[J]. 中国人力资源开发, 2015(20): 16-21.
- [12] ULRICH D, DULEBOHN J H. Are we there yet? What's next for HR? [J]. Human Resource Management Review, 2015, 25(2): 188-204.
- [13] 温小郑,陆天海. 借鉴国外经验发展的大连服务外包模式[J]. 科技和产业, 2013, 13(8): 21-24, 93.

Toward the Center of Investment: S company's Human Resource Management Transformation Practice

ZOU Mingyue, GUO Zhiwen

(Business College, Hubei University, Wuhan 430062, China)

Abstract: Taking the human resource management reform of S company as the research object, through the collection of relevant human resource reform data, it is found that according to the responsibility center, the human resource reform of S company has experienced three stages: cost center, profit center and investment center. After the expansion of the scale, S company establishes a human resource sharing service center to carry out virtual charges to the business units providing services, and completes its transformation to profit center human resource management. When it is mature, it will set up its investment as a wholly-owned subsidiary of human resource service, provide human resource service internally and externally, and assume its own profit and loss. So far, human resource management has a trend toward an investment center.

Keywords: human resource management transformation; shared service centers; outsourced services; S company