

全球薪酬科技的十大迷思

关于“全球薪酬科技”，我们曾听闻业界谈及其许多优点。随着云端技术和解决方案日新月异，全球薪酬科技也在近年来取得了显著的进步。但归根结底，科技并非无所不能。

我们身处一个需要依靠人力来经营的环境，而科技很大程度上也需要依赖人力来做出周全且及时的决策，并且准确地录入数据。

因此，我们整理了关于薪酬科技的十大迷思——剖析我们从竞争者、科技提供商，以及客户口中听闻的错误观念、不准确的评论或不着边际的观点。

迷思（一）：薪酬管理的成本正在下降

这确实是一个重大的变化！至少大家普遍都认为人工智能和机器人流程自动化可以降低薪酬处理过程中的直接成本。

但是，薪酬处理过程只是薪酬管理当中的一小部分。

全球各地的合规要求不断提高，为应对正在发生和即将生效的新法规，各跨国企业不得不加大对薪酬等领域的控制力度，以提升自家的风险管理能力，进而大大推高了薪酬成本。

前一分钟，科技的进步让您走在薪酬管理的前沿，但下一分钟，新的法规和条例也能使您迅速落后。虽然监管机构会给予时间进行调整，但这是一个持续的适应过程，也意味着过程中将有更大的相关成本产生。

科技可以提供庞大的数据供企业和供应商进行各类分析，同时对监管机构而言也是如此。也就是说如果企业在薪酬处理过程中存在违规行为，其面临罚款或法律行动的可能性也随之增加。试图在高科技薪酬管理软件上挑战法律法规，最终将需要付出高昂的代价。

现实是：薪酬管理的真实成本既没有下降也没有上涨。

迷思（二）：以一概全的服务交付模式

许多人普遍认为，标准化的流程和程序，再加之规模经济，可以降低服务交付的成本。不可否认的是，共享服务中心（SSC）在约十年前确实风靡一时。

如今，我们看到许多共享服务中心项目都以失败告终，原因在于其无法处理全球薪酬服务中的复杂性。企业的需求越来越多元，但具备本地语言技能和本地专业知识的员工却十分罕有。

今时今日，对于大多数全球企业而言，最适用的是混合模式。该模式可能结合了共享服务中心、区域交付中心（RDC）和专家中心（CoE）。其中，区域交付中心和专家中心通常具备更流利的本地语言技能和更深入的本地专业知识，与共享服务中心相比，能够提供更广泛的服务。

现实是：没有一种薪酬服务交付模式能够“以一概全”。

迷思（三）：全球人力资源管理系统可以满足薪酬管理需求

许多企业投入大笔资金，以将人力资源管理（HCM）系统转移到云端。越来越多的人认为这些平台可以满足全球薪酬管理需求。

云端解决方案的优点在于可以通过员工和经理的自助服务系统获取主数据。但传统的预置系统往往拥有更高端的配置，且能依据当地需求实现高度定制化。它们所能获取的本地薪酬数据比目前的云端解决方案更多。

为了解决这些问题，TMF Group等全球薪酬服务提供商已设计出安全的中间件技术。此类技术结合了本地薪酬解决方案，因此能够提供完整的数据集，让企业更好地符合本地流程。实际上，对于寻求云端解决方案的客户而言，我们的解决方案让他们在具备高度灵活性的同时，还可以继续沿用预置系统。

现实是：通过全球中间件技术来实现对各地区薪酬服务的充分管理和能见度。

迷思 (四) : 目标是可复制的高水平标准

人们普遍认为, 标准化可以在所有国家/地区实现方法的一致性, 其优势是企业效率能够得到保证, 同时获得一种可以在全球推行的可复制操作模式。

然而, 对于全球薪酬管理而言, 最大的挑战是国家/地区之间显著的地方差异性, 存在差异的数据在整体薪酬数据中的占比最低为5%, 而最高可达40%。

要解决这些偏离“标准”的情况, 困难在于如何解决因此产生的额外工作量和对自动化的影响, 而这些往往需要人为干预制定实施变通方案。因此, 没有一种方法能够适用于所有情况。

为要满足各种地方需求, 相比采用标准方法, 跨国企业更需要预留一些“弹性空间”, 包括确保把各地方差异列入关键时间节点的检查清单中。

现实是: 没有一种方法适用于所有情况; 比起执行标准, 企业更应寻求方法的一致性。

迷思 (五) : 我们应该能在全球采用同一个薪酬科技平台

对于这个问题, 我们通常的反应是“如果可以的话就好了!”。

或许, 对于少数在每个国家/地区至少拥有数千名员工的跨国企业而言, 他们能够仅靠一种全球薪酬科技即在各地均实现标准且合规的薪酬管理。

但现实情况是, 对于大多数企业而言, 要实施、交付和维持一个类似平台的成本是极其高昂的。

即使是规模较大的企业, 也更常使用混合模式。在混合模式下, 企业可以通过大型企业资源管理平台 (ERP) 处理部分国家/地区的薪酬; 至于员工人数较少的国家/地区, 企业则可以使用区域或本地提供商的小型平台来协助处理薪酬。

这就是目前正在主导市场的模式。

秘诀在于与乐于花时间全面了解企业商业需求的服务提供商合作, 以制定出最适合的运营模式。企业也应对潜在的服务提供商进行尽职调查, 这一步至关重要。此外, 企业也应让服务提供商进行相应的演示操作, 以了解其如何与全球薪酬协会成员和您的员工交流。

现实是: “以一概全”的科技十分昂贵, 也很难在差异性极大的全球业务网中实施。

迷思 (六) : 英语是全球薪酬管理中的标准语言

若要说英语在大多数国家/地区都通用确实无可厚非。但是, 想要在本地区聘请一名既能说一口流利的英语又具备本地薪酬专业知识的员工却并不是件易事, 更别说想要聘请一名具有SSC和RDC工作经验、语言能力佳, 可以与多个国家/地区员工沟通的专家。

在TMF Group, 我们清楚地知道, 英语虽然是全球最通用的语言, 但本地语言更是必备。

如果您曾在一个英语不是主流语言的国家/地区举办过薪酬研讨会, 您会发现, 尽管他们通常会以英语作为开场致辞和总结的主要语言, 但大部分的讨论内容都会以当地语言进行。这种情况十分常见, 因为客户的薪酬员工往往未被要求或不需要会说英语, 而许多服务提供商也不会投入额外成本来聘请会说多国语言的初级薪酬员工。

现实是: 对于全球交流而言, 英语或许是主要的商用语言, 但实用主义才是关键。薪酬解决方案必须包含本地语言能力。

迷思 (七) : 准备全球报告很容易

基于时下的报告工具, 您或许会认为, 利用这些工具便可以轻松地生成全球报告, 并通过筛选其中信息使这些报告适用于国家/地区层面, 但我们的反应依然是“如果可以的话就好了!”。

准备全球报告所面临的障碍是企业的全球解决方案主要以多种不同的科技为基础, 如企业资源管理、人力资源管理、薪酬管理、时间和出勤率管理。

要从这些资源中提取和整理数据无疑是个巨大的整合挑战。不同科技的功能可能会对资料提取的容易度和报告生成的及时性带来很大的限制。报告的数据不太可能是“实时”的, 只可能是某个特定时间点的快照。

因此, 企业应保持现实的态度看待可以实现什么目标, 并了解为实现预期目标需要付出哪些努力。

企业应成立一支专门负责交付、维持、监督和跟进数据库科技的团队, 以通过可视化电子报告或控制板, 推动全球报告的改进。

现实是: 准备全球报告往往涉及大量的整合工作, 同时需要企业现实地看待可以实现什么目标。

迷思 (八) : 仅靠科技就能完成服务交付

科技对于准确、准时的薪酬支付而言至关重要, 但凡事总有例外。当像薪酬支付这样的端对端流程实现全面自动化时, 时常会出现数据处理不准确的风险。能及时获取各方来源的薪酬数据是处理薪酬准确性的主要因素, 即使是微小的数据录入错误, 都会严重影响薪酬支付的准确性。这也是为什么您需要在薪酬处理过程中将人力与科技相结合, 以得到正确的结果。

鉴于薪资结算的敏感性, 如果没有适当的检查、管控和平衡措施来确保准确度和合规, 那么端对端流程将很难实现全面自动化。值得一提的是, 这些操作往往需要一定程度的人为干预。

在关键时间节点进行人为干预是降低自动化风险的关键, 包括差异检查、双重审核和审计控制, 以确保合规。

在TMF Group, 我们在每个提供薪酬服务的国家/地区均依据ISAE3402标准进行管控和检查。

现实是: 我们仍需要人力协助, 仅使用科技将带来不准确和违规的风险。

迷思 (九) : 软件即服务 (SaaS) 是一套完整的服务

过去数年, 软件即服务 (SaaS) 在改善员工和经理自助服务方面发挥了很大的作用, 也为企业提供了一种快速且成本较低的方式来提升员工的敬业度。

然而, SaaS解决方案常常无法交付预期的结果, 而且限制因素往往在企业实施SaaS解决方案后才会显现。例如, 通信线路带宽和网络停机时间会对性能和用户体验产生重大影响。

不仅如此, 服务交付过程仍需要人力成本。虽然自助服务能让您的服务团队以较低的成本管理数据的质量, 但这些运营团队仍需要员工在关键时间间隔对流程进行验证和控制。在没有人干预的情况下, 仅通过SaaS将部分流程自动化可能会有很高的风险, 进而导致严重的错误。

由于可访问性受限、用户限制、传输中的数据加密和静态数据加密、维护和调试要求, 隐藏成本也可能存在。

需要强调的是, 企业应了解业务需求, 并且针对SaaS提供商的真实能力展开全面调查。如果企业对结果满意, 他们还需要做一件许多企业在推行SaaS时未能做到的事情: 实施正式的沟通计划, 以确保员工的敬业度不受影响。

现实是: 想要成功推行SaaS, 企业需要为此付出很多努力, 尽管如此, 仍有可能出现意料之外的限制因素。

迷思 (十) : 共享服务中心、区域交付中心和专家中心都是一样的, 不是吗?

最后, 共享服务中心、区域交付中心和专家中心, 它们分别是什么? 之间又有何差别? 原则上, 它们都旨在为企业提供薪酬管理服务, 而其服务所带来的成果和商业利益也如出一辙。然而, 它们所能满足的需求却不尽相同。归根究底, 还是回到了无法“以一概全”的事实。

那么, 一种高效的服务模式如何适应客户的文化多样性呢?

如今, 大部分企业都已转向一种混合的薪酬交付模式, 这种模式结合了共享服务中心、区域交付中心和专家中心。即使两家企业表面上看起来非常相似, 但它们对薪酬管理的要求却可能截然不同。

作为混合模式的一部分, 前台和后台服务也在不断变化中。客户交流主要由本地或区域办事处架构负责, 以反映出前端的文化多样性; 而交易活动则通过中央化或区域化整合至一个具有成本效益的后台。

需要再次强调的是, 营运策略的拟定基于对企业运营模式的深入了解, 同时需要考虑每个选项在交付过程中的优缺点。

现实是: 共享服务中心、区域交付中心和专家中心应在薪酬管理中发挥不同的作用。混合模式最更有可能满足企业的个别需求。

全球薪酬科技始终离不开数据。数据不足或丢失是薪酬服务提供商的“致命伤”。只有高质量的数据才能确保薪酬服务准确、及时且合规地交付, 这是每个企业都必须具备的。

我们也依赖数据进行洞察。低质量的数据最终将导致企业在不同阶段做出不明智的决策。薪酬管理也不例外。

在薪酬科技和人为干预之间取得适当的平衡才是所有问题的正解。

作者: Mark Kimberling
全球人力资源与薪酬管理营运总监

员工成就企业，这也是我们在全球范围内为企业提供人力资源与薪酬管理服务的初衷。

我们在全球范围内为超过9,000家企业提供人力资源与薪酬管理服务，无论企业的规模大小，我们都能协助客户准确、合规地为跨司法管辖区的员工支付薪资。TMF Group在全球超过80个司法管辖区拥有1,500余名薪酬与员工职业周期专家。我们的团队不仅能流利地以本地语言进行沟通，同时深入了解本地法规。我们也能为您提供单一联系人对接，提高交流的便利性。

欢迎与我们联系。

在全球享有本地服务

TMF Group是一家企业价值达20亿欧元的独立跨国企业，在全球超过80个司法管辖区拥有7,800余名专家。我们提供会计与税务、人力资源与薪酬服务、企业秘书和监管合规等一站式本地化服务。我们的咨询解决方案能够快速响应市场变化，在每个市场为各种规模的跨境项目提供各个阶段的支持。

无论您是在境外单一目的地或是横跨多个司法管辖区营运、拥有多少员工，我们都能为您提供开拓新市场所需的关键业务支持，在协助您描绘全球业务蓝图的同时，确保您的企业保持灵活、高效，以及良好的声誉。

正因如此，《财富》世界500强和英国富时100指数中超过60%的企业，以及近半的全球300强私募股权机构都对TMF Group信赖有加。

www.tmf-group.com

TMF
GROUP

Global reach
Local knowledge

免责声明

虽然我们已采取一切合理措施，确保本刊物所提供的信息准确性和完整性，但我们不会作出任何明示或暗示的保证或陈述。当中资料如有变更，恕不另行通知。本刊物中包含的信息受全球不同司法管辖区的（税务）法例约束而有所不同。本刊物所载的资料绝不构成任何业务要约或招揽，或构成我们的服务建议，或任何交易的参与建议，或法律、税务、金融、投资或会计的建议。倘若阁下并未事先寻求独立专业意见，阁下不应依赖本刊物所载的信息采取任何行动。倘若阁下因使用或依赖本刊物所载资料而导致任何损失或损害，我们概不承担任何责任。本刊物由 TMF Group B.V. 出版。TMF Group B.V. 位于荷兰阿姆斯特丹1100DW，邮政信箱23393，电邮：contact@tmf-group.com。TMF Group 由全球各地多家公司构成，TMF Group B.V. 是其中之一。集团旗下没有任何一家公司是另一个集团公司的注册代理。关于TMF Group旗下所有受监管的公司名称、地址和详细信息的完整列表，阁下可浏览以下网站：www.tmf-group.com。© May 2020 TMF Group B.V.