

学校编码: 10384

分类号__密级

学号: 200115158

UDC

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

人力资源服务共享中心构建问题研究

--基于柯达公司战略转型的分析

Research for building HR share service centre

-- Based on analysis of KODAK strategic transformation

林 健

指导教师姓名: 吴世农 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 4 月

论文答辩时间: 2006 年 6 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2006 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在 五 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内容提要

在新经济条件下，人力资源管理是企业战略实施的重要手段，人力资源部门正日益成为企业重要战略业务伙伴。

作者结合柯达公司在当前战略转型时期的人力资源管理实践以及本人在柯达公司的实际工作经验，对人力资源管理如何向战略性人力资源管理转型，以配合公司的战略转型做一些初步的探讨。同时，对构建人力资源服务共享中心的相关问题以及柯达建立人力资源服务共享中心的实践，进行了详尽的论述。

本文的研究将给那些有志于进行人力资源战略转型、建立人力资源服务共享中心的人力资源管理工作带来一些启发。全文共分为四个部分：

第一部分 绪论。介绍本文的研究背景，研究的对象、研究意义和研究框架。

第二部分 柯达简介及其当前的战略转型。本部分介绍了柯达的发展历程，及其在数码时代所面临的挑战以及目前柯达所采取的战略转型。

第三部分 人力资源管理战略配合企业的战略转型。本部分分析了人力资源管理在战略转型中的作用；同时结合柯达公司的人力资源管理实践，对如何确立人力资源管理战略以配合企业的战略转型作了分析。

第四部分 建人力资源服务共享中心。本部分介绍了服务共享中心的理念以及通过服务共享所能为企业带来的利益，并重点阐述了柯达公司建立人力资源服务共享中心的实践和经验。

通过总结柯达公司建设人力资源服务共享中心建设的实践经验，作者认为，要成功地建立并实施人力资源服务共享，如下因素非常关键：

第一，应对人力资源服务共享中心的构建进行统筹规划。第二，有效的变革管理。第三，技术上要有统一的信息系统支持。

关键词：柯达；战略转型；人力资源；共享服务

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

In the new economic age, Human Resource Management has played much more important role in enterprise's strategy implementation. HR department is getting to be the important strategic business partner of the corporation.

Based on the Human Resource management practices of Kodak company in his strategic transformation period and my personal practical experiences in Kodak, I performed initial research and analysis to the subject regarding HR how to transform to strategic human resources management to support the company's strategic transformation. I also particularly explicate the practice of setting up HR share service centre in Kodak. Hopefully, it will give some elicitation to those HR colleagues who are going to set up HR share service centre and devote to HR strategic transformation. This paper consists 4 parts:

The first part is "Exordium". This part introduces the background, objectives, meaning and frame of the research and analysis.

The second part is "Brief introduction of Kodak and its current strategic transformation". This part introduces the Development course of Kodak, the challenges Kodak faced in the digital era and the strategic transformation it is taking on.

The third part is "HR strategy align with company's strategic transformation". This part analysis the functions of Human Resource Management in the strategic transformation, and based on the practices of HR management in Kodak, address how to establish the HR strategies to support the corporation strategic transformation.

The forth part is "Set up HR share service centre". This part introduces the concept of share services and the benefits it can bring to the enterprise. I also put emphasis on introducing the practical process and experiences of setting up HR share services centre in Kodak.

Through summarize the practical process and experiences of setting up HR share services centre in Kodak. I think the key successful factors of setting up and running HR share services centre are: 1. Systematic plan. 2. Effective change management. 3. United information system support.

Key Words: Kodak; Strategic transformation; Human Resource; Share service.

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 本文研究的目的及研究框架	1
第二章 柯达简介及其当前的战略转型	3
第一节 柯达简介	3
第二节 数码时代柯达所面临的挑战	5
第三节 柯达的战略转型	10
第三章 人力资源战略管理战略配合企业的战略转型	12
第一节 人力资源管理在企业的战略转型中的作用	12
第二节 柯达公司现阶段的人力资源管理战略	14
第四章 构建人力资源服务共享中心	22
第一节 人力资源服务共享中心的概念	22
第二节 人力资源服务共享中心的构建问题探讨	23
第三节 柯达建立人力资源共享服务中心的实践	28
第四节 柯达建立人力资源服务共享中心的经验总结	37
结束语	42
主要参考文献	44

CONTENTS

CHAPTER 1: Exordium	1
Session 1: Research background.....	1
Session 2: Research objectives and research framework.....	1
CHAPTER 2: Brief introduction of Kodak and its current strategic transformation	3
Session 1: Brief introduction of Kodak	3
Session 2: Challenges Kodak faced in the digital era.....	5
Session 3: Strategic transformation of Kodak.....	10
CHAPTER 3: HR strategy align with company strategy	12
Session 1: Functions of Human Resource Management in the strategic transformation	12
Session 2: Kodak current Human Resource Management practices and strategy align with its strategic transformation.....	14
CHAPTER 4: Build up HR share service centre.....	22
Session 1: Concept of HR share service centre	22
Session 2: Probe into relative issues of building up HR share service centre	23
Session 3: Practice of Kodak building up HR share service centre	28
Session 4: Summary of Kodak building up HR share service centre experience	37
TAG	44
Key Reference Literatures	46
Postscript	47

第一章 绪论

本章对本文的研究背景、研究目的和研究框架进行简要介绍。

第一节 研究背景

21 世纪是一个充满挑战同时又蕴育巨大商业机会的时代。在这种市场瞬息万变，技术革新不断加速，客户需求捉摸不定的非连续性竞争条件下，企业若要获得生存和发展，必须保持其触觉的高度敏感，善于捕获新的机会，适时进行战略调整、业务转型与组织再造等，才能得到更好的发展。

柯达公司是当今世界上最大的感光材料制造商，是一个具有百年历史的世界 500 强企业。然而近年来，随着数码技术的迅速发展，柯达公司的传统银盐感光材料业务受到了数码影像产品的巨大冲击。柯达公司为因应市场的变化，自 2003 年底起，确立了以数码为导向的战略，开始了其漫长而艰巨的战略转型。

为了配合公司的战略转型，实现战略性人力资源管理模式，柯达公司提出了使其人力资源组织从优秀到卓越的新模式，这种新的模式将人力资源开发管理分为四个角色：1. 作为战略伙伴 2. 作为变革的推动者 3. 员工关系管理者 4. 事务性人事服务的提供者。

为此，柯达公司的人力资源部门制定了相应的工作重点。其中很重要的一条就是进行人力资源部门自身的运作优化，通过对人力资源管理及服务流程的标准化和简化，建设全球统一的人力资源信息系统平台，建立人力资源服务共享中心。

第二节 本文研究的目的及研究框架

以下简要介绍本文的研究目的和研究框架。

一、本文研究的目的

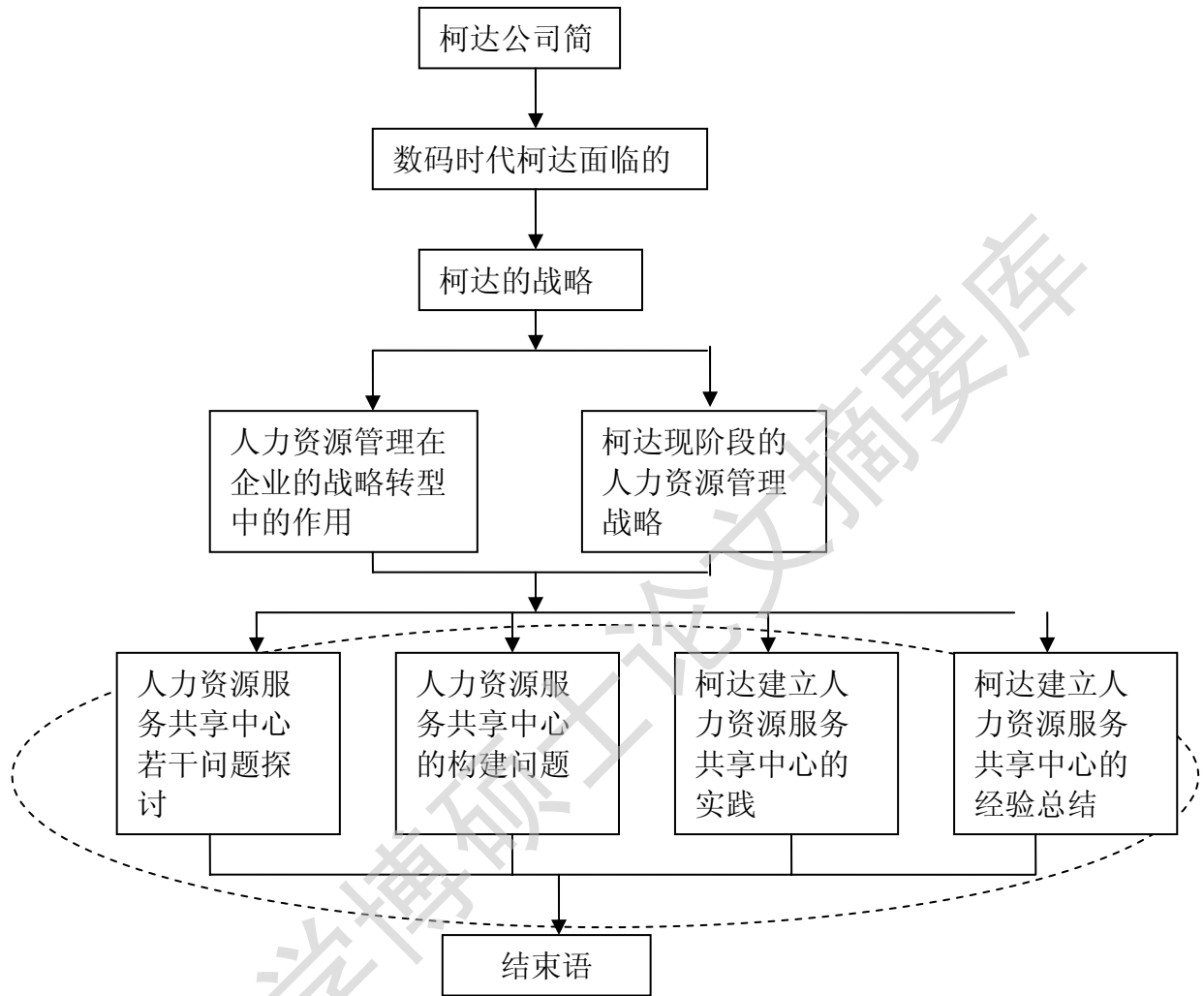
“服务共享”这个概念最早是由一些富于开拓性的美国公司提出的。最早使用这一管理模式的是美国福特公司。至今，美国大部分财富 500 强企业都已建立了“服务共享中心”，欧洲也有 50% 的跨国企业已经或正在建立。在亚洲，这一概念进入较晚，但正被企业纷纷接受。目前，国内关于服务共享中心构建问题研究的著述甚少，仅有一些关于企业构建服务共享中心的报道散见于报端。本文以柯达公司为研究对象，采用实证研究的方法，对构建服务共享中心的相关问题作了一些分析和探讨。

作者希望通过对柯达公司南中国地区人力资源服务共享中心的建设过程的经验总结，研究和分析人力资源服务共享中心的优势及为企业所带来的效益，以及人力资源服务共享中心的建设过程应注意的问题。希望能够给予那些有志于进行人力资源战略转型、建立人力资源服务共享的人力资源管理工作一些启发。

二、本文研究的框架

本文研究的框架如图 1 所示：先对柯达公司进行简要介绍，进而通过分析数码时代柯达所面临的挑战，导出了柯达公司为应对挑战所采取的战略转型。接着，通过分析人力资源管理在企业的战略转型中的作用，对柯达现阶段的人力资源管理战略极其对公司目前的战略转型所起的作用进行介绍。为配合公司的战略转型，柯达公司的人力资源管理及服务模式也正在作相应的调整甚至转型以支持新战略的实施。为此，柯达公司对其人力资源工作制定了相应的工作重点，其中，在人力资源部自身的运作优化方面的工作重点就是对人力资源管理及服务流程的标准化和简化，建设全球统一的人力资源信息系统平台，建立人力资源服务共享中心。通过研究分析人力资源服务共享中心的概念、人力资源服务共享中心的相关构建问题，作者对柯达公司建立人力资源服务共享中心的实践进行了详尽的介绍，并对柯达公司建立人力资源服务共享中心的经验进行总结。最后对本论文进行了小结。

图 1: 研究框架



第二章 柯达公司简介及其当前的战略转型

柯达公司是当今世界上最大的感光材料制造商，是一个具有百年历史的老牌世界 500 强企业。在其一百多年的发展历程中，柯达公司曾经历过多次辉煌。然而，在进入二十世纪以后，柯达公司正经历着前所未有的挑战——那就是数码影像对传统银盐感光材料的巨大冲击。为了应对危机，柯达公司这位影像行业的巨头在 2003 年 9 月全面展开了以数码为导向的战略转型。以下，笔者将对柯达公司进行简要介绍，并对其在数码时代所面临的挑战以及她所采取的战略转型进行阐述。

第一节 柯达公司简介^①

柯达是世界上最著名的品牌之一，伊士曼柯达公司由发明家乔治·伊士曼始创于 1880 年，总部位于美国纽约州罗切斯特市。一百多年来，伊士曼柯达公司在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位，帮助无数的人们留住美好回忆、交流重要信息以及享受娱乐时光。

柯达公司现有以下几大业务领域：民用影像——为大众消费者、专业摄影师和电影摄影师提供数码和传统产品及服务；医疗影像——为医疗卫生行业提供传统和数字影像获取、存储和输出产品及服务；商业影像——为企业和政府提供影像获取、输出和存储产品及服务；元器件——为原始设备生产商提供光学元件和感光芯片；以及显示器——设计和制造世界领先的有机发光二极管（OLED）显示屏以及其它特殊材料。柯达利用先进的技术、广阔的市场覆盖面和一系列的行业合作伙伴关系来为客户提供不断创新的产品和服务，以满足他们对影像中所蕴含的丰富信息的需求。

柯达公司 2005 年的全球营业额达 138 亿美元，在全球财富 500 强公司中名列第 447 位。公司的营业额中一半以上来自美国以外的市场。目前柯达全球员工总数约有六万多人。公司在美国、加拿大、墨西哥、巴西、英国、法国、德

^①公司中文网站

国、澳大利亚和中国设有生产基地，向全世界几乎每一个国家销售种类众多的影像产品。

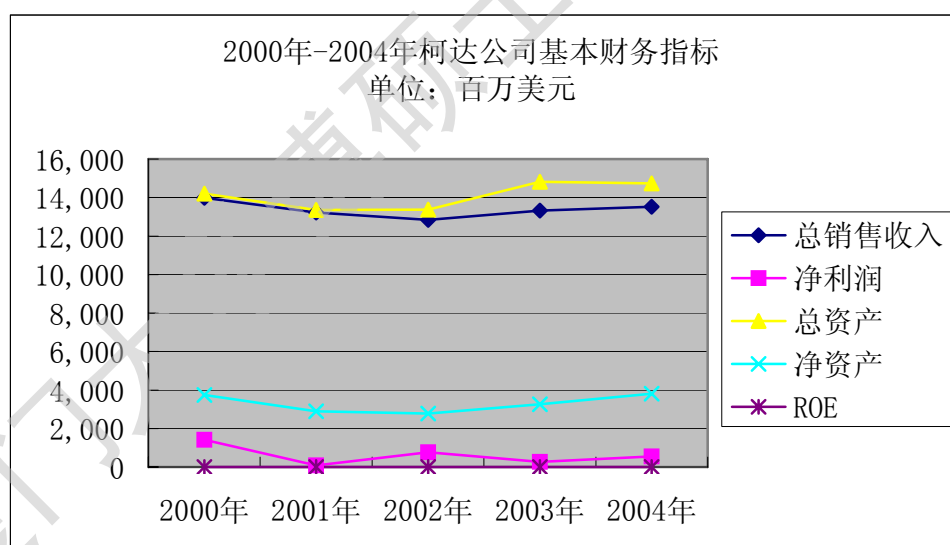
通过以下柯达公司 2000 年至 2004 年的基本财务指标大家可以对柯达公司的规模和经营水平有一个大致了解：

表 1：2000—2004 年柯达公司基本财务指标 单位：百万美元

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
总销售收入	13,994	1,3229	12,835	13,317	13,517
净利润	1,407	76	770	265	556
总资产	14,212	13,362	13,369	14,818	14,737
净资产	3,744	2,893	2,777	3,264	3,811
ROE	37.6%	2.6%	27.7%	8.1%	14.6%

(数据来源：柯达网站)

图 2：2000—2004 年柯达公司基本财务指标 趋势图



(数据来源：柯达网站)

柯达公司的创始人乔治·伊士曼 24 岁时，还是一名银行职员的他喜欢上了摄影。当时摄影还是一种仅供有钱人玩赏的相对新奇的艺术形式。乔治·伊士曼很快觉察出它的潜力并决心“让摄影变得像用铅笔般方便。他发现照相器材笨拙，操作繁琐，就着手研究简化照相技术。乔治·伊士曼先生的第一项产品是一种感光干板，优于当时世界上任何其它同类产品。1879，他发明了一款乳

剂涂布机，实现批量生产感光干板。他在 1880 年成立了伊士曼柯达公司来生产此种感光干板。在短短的二十年时间里，乔治·伊士曼与他的公司使摄影成为人人都能享受和使用的一种艺术。

最初，柯达为一研究性组织。第一个商用透明胶卷是在 1889 年由乔治·伊士曼研究开发的。托马斯·爱迪生采用这种胶卷，于 1891 年完成了电影的发明。1942 年，柯达推出全球第一卷彩色胶卷，将人类影像生活变得多姿多彩。一百多年来，公司在照相业各方面都处于领先地位，其产品一直是行业标准。由于质量上乘和价格合理，柯达产品吸引着世界各地千千万万的顾客。

在公司成立的初期，乔治·伊士曼即意识到国外市场的重要性。公司成立五年后，在英国伦敦设立了销售办事处。不久在英国哈罗(Harrow)建立了工厂，以后又在法国、澳大利亚、德国及加拿大、巴西、墨西哥设立了制造厂。柯达公司现在中国的上海、厦门、汕头和无锡等地也设立了制造厂。目前，柯达的工厂、仓库或销售办事处遍布于世界 150 多个国家。在全世界任何政治及经济情况许可的地方，都可获得柯达的产品与服务。

柯达在影像产品传统领域，取得了百年辉煌，可是很少有人知道，其实柯达曾是数码影像产品的先驱者，早在 1976 年，柯达就研究制造出全球首部数码相机。柯达数码影像产品与传统影像产品不仅彼此间相互影响，而且柯达也正在将它们合并以产生新的方案。实际上，柯达公司及在世界各地的柯达员工是通过摄影为人类的进步服务。

一百多年来，伊士曼柯达公司在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位，帮助无数的人们留住美好回忆、交流重要信息以及享受娱乐时光。

柯达公司前任主席兼首席执行官、总裁邓凯达在一次演讲中提到：柯达的成功建立在三个支柱上：客户至上、以变应变并使其为我所用、身体力行的价值观。而所有的支柱都建立在弃繁从简的基础之上。成立伊始，柯达的根基就是弃繁从简，无论在产品研发方面，还是在领导和管理员工方面，一直是柯达的准则。早在一个世纪前，柯达的创始人、世界闻名的大众摄影之父乔治·伊士曼就奠定了这个基础。伊士曼创造了相机和胶卷，并设计了冲洗和打印负片的体系。最重要的是，他让摄影变得简单方便，从而走进了寻常百姓家。这种理

念体现在他创造的一句著名口号中，而这句一个世纪前创造的口号直到今天仍然在指导着其对客户的专注态度：“你只要按下按钮，其余的都交给我们。”

第二节 数码时代柯达公司所面临的挑战

很久以来，世界各地消费者的生活已经与‘柯达’这个名字紧紧地联系在一起。已经年届 110 岁高龄的柯达公司拥有着骄傲的历史——柯达相机和柯达彩色胶片。一提到柯达（Kodak）的名字，消费者总是把它与世界上最大的民用摄影公司联系起来，传统相机、彩色胶卷成为人们心目中对柯达的最大印象，而在以往的品牌战略中，柯达也似乎在着力塑造自己是全球感光材料制造业领先者的形象。

感光材料制造业的高进入门槛使得这个行业呈现了寡头垄断的特征。我们知道，寡头垄断是指某行业中只有几个厂商占绝对优势的市场结构，寡头垄断的市场结构有一点与垄断竞争相类似，即它既包含垄断因素，也包含竞争因素。但相对而言，它更接近于垄断的市场结构，因为少数几个企业在市场中占有很大的份额，使这些企业具有相当强的垄断势力。二十世纪的感光材料市场，即是典型的寡头垄断：为数不多的几个品牌占据了全球市场 95% 以上的市场份额。而仅柯达和富士两家的全球市场份额，就达 70% 以上。

寡头垄断的市场存在明显的进入障碍。这是少数企业能够占据绝大部分市场份额的必要条件，也可以说是寡头垄断市场结构存在的原因。最重要也是最基本的因素是这些行业存在较明显的规模经济性或进入障碍。

感光材料制造业特别是彩色胶卷生产具有技术含量高，设备投资大的特点：彩色胶卷主要由乳剂层，片基支持体和包装暗盒构成，在乳剂制造时需要使卤化银晶体以特殊的晶体结构，形状，大小形成并均匀地分布在明胶载体中；彩色成色剂的研究制造也涉及高分子化学领域的尖端技术；值得一提的是在胶卷涂布制造-也就是将融化了的乳剂均匀地涂布到片基支持体上时，需要在不到 0.1mm 的厚度中，涂布感红层，感黄层，感青层等十几层的乳剂，而且层与层间不能互相渗透，其技术含量之高可见一斑。因此，感光材料制造业具有非常高

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库