



公司概况

“云见云爱”：Celestica 如何通过迁移到人力资本管理云来改变业务绩效

迁移带来的业务挑战

Celestica 正在转型以确保满足客户的需求并始终将客户放在首位。在评估当前技术对此目标的支持力度时，我们意识到，从流程的角度来看，我们存在三大问题。

第一个是招聘和入职——我们如何快速地增加资源和新入职人才？第二个是手动填写纸质人力资源表单的负担。第三是要如何为我们在内部实施的转型做好准备。

确定目标——更完善的自助服务

我们决定要为员工和管理者改进自助服务功能。我们知道，要迈向更大的旅程，为所有人提供统一一致的体验，首先就要改进自助服务功能。Celestica 正在迅速变得无国界化，管理者的下属遍及世界各地。对我们来说，提供标准化的体验非常重要，这样管理者就可以执行人力资源流程，实时处理与他们的员工相关的事务。

我们还希望通过云解决方案实现更多的自助服务。我们知道，我们已准备就绪。我们也知道，在技术平台方面，ADP 已经为我们做好了准备。

Celestica 的业务遍及全球，而我们的大部分员工都在亚洲。我们还必须将 14 年的数据从旧解决方案迁移到新解决方案。这意味着，核心项目团



Penny Cavener
高级总监

公司	Celestica
总部	加拿大多伦多
行业	供应链解决方案
员工人数	在 13 个国家/地区拥有 27,000 名员工

有关 Celestica 的详情，请访问
www.celestica.com/home

Celestica 是一家来自加拿大的公司，在 13 个国家/地区拥有 27,000 名员工，从航空航天和国防到通信和企业，该公司致力于为各种市场提供供应链解决方案。Penny Cavener 是 Global Business Services 的 Celestica 全球人力资源解决方案高级总监，她讲述了该公司迁移到基于云的人力资本管理 (HCM) 解决方案，以及如何在业务领域取得良好回报。



ADP 和 ADP 标志是 ADP, Inc. 的注册商标。所有其他标志都是其各自所有者的财产。版权所有 © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 2021 年 3 月

队要在四周的时间里，根据时区以三班倒的形式全天候工作，这样才能最终完成数据转换工作。在任务后期，当我们看到最后几个国家/地区的工作即将开始时，就像看到了黎明的曙光，这令我们非常兴奋，虽然这四个星期真是过的异常紧张！

展开有意义的对话以获取支持

为了获得区域高管团队的支持，我们针对每位领导量身定制了对话内容，重点关注他们认为的最大挑战以及这项技术如何为他们提供帮助。这些对话需要一些时间，但新技术在以后会为管理者带来各种助力，因此这些对话的价值是无可估量的。这些助力会不断展现出来！我们告诉管理者：“您将实时获取信息，这样您就可以更好地管理员工，不用再填写那些纸质表格就可以完成新员工入职工作，让他们在第一天就能顺利起步，快速上手。”我们用了相当长的时间，在公司内部继续推广这项技术的概念。

坦诚的合作

在签订合同之前，我们与 ADP 合作开展了广泛的尽职调查。这便于我们共同管理预算，并确保如果支出无法控制在最初商定的预算金额内，我们仍然会坚持最初的目标。这也解放了我们，使我们能够专注于实施本身，而不用担心是否超出了预算。ADP 有一个非常好的成本模型，并且基于我们以往的合作经历，他们非常乐于采用创造性的方法。我们曾经遇到过一项挑战，工作范围超出了我们原先达成的协议，但 ADP 欣然接受了这一挑战，并认为他们需要扩展相关指南，纳入这项被遗漏的内容。这就明确地说明，他们愿意倾听，而且理解并同意这是一个需要我们双方一起合作解决的问题。

新的实施方法

我们采用了一种有趣且有创意的实施方法，结果证明这种方法非常成功。我们认为，新技术更多的是“提升和替换”，而不是全新的实施方法。ADP 对此也持有相同的观点。对于我们之前在另一个平台上部署的模块，我们采用的方法是自己动手，而 ADP 的专业知识能够让我们更加专注于全新的事物。这对我们双方来说都很有用，因为它加快了实施速度，并且根据我们以前的经验，我们能够将更多的增值时间用于向 ADP 咨询更复杂的模块。

我们迅速完成了学习和绩效管理模块的实施工作。因为该模块已纳入我们使用的替代解决方案，所以我们可以轻松地过渡到新的 ADP 平台，并熟悉了解相关技术。然后，我们转入更大的模块。实施招聘和入职模块花费的时间最多，因为这涉及到组织中的每一个员工。下一个重大转变是薪酬模块。每年的不同时间，我们会在世界各地执行各种薪酬计划，而这会产生数百甚至数千个 Excel® 电子表格。本次实施让我们有机会不再使用电子表格。

Celestica 的自动化和整合成果

- 从有纸化转为无纸化流程，每年节约 99,000 个小时
- 借助 ADP 提供的专属服务和支持，14 月内在 24 个国家/地区实施了新的 SuccessFactors™ Employee Central 门户网站
- 改善了管理者和员工自助服务功能
- 提升了标准化程度和效率
- 助力人力资源团队从事务性部门转向战略支持性部门



ADP 和 ADP 标志是 ADP, Inc. 的注册商标。所有其他标志都是其各自所有者的财产。版权所有 © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 2021 年 3 月

最后实施的模块是劳动力分析。该模块会收集所有这些信息，并将这些信息解析成有意义的分析结果，以供公司领导使用。我们希望推动更多的预测建模和更深入、更复杂的分析，使我们能够合并人力资源以外的数据，从而在为公司呈现信息时能够更加一目了然。

从有纸化到无纸化：一致、方便且节约成本

我们以前使用纸质表格来进行人力资源管理，但这种方式既不高效，也不符合 Celestica 的核心价值观。作为一家关注可持续发展的组织，我们知道我们想要打造一个无纸化环境。我们将所有基于工作流的纸质表格在线迁移到新的 ADP GlobalView® HR Central。该平台将 ADP 的服务、专业知识和薪酬整合与 SAP SuccessFactors™、Employee Central 和人才套件门户网站相结合。管理者和员工无论身处何地，在这里都可以获得相同的体验。管理者不用再浪费成千上万个小时来了解该填写哪份表格以及将表格发往何处，人力资源部门也节省了查找、填写表格或将表格发送到合适区域的时间。

员工入职流程也是这样。以前，我们会邮寄带有表格的录取包裹，以便新员工填写相关内容。现在，我们会向应聘者发送一个链接，让他们在线输入自己的详细信息。然后他们会收到员工 ID，我们则会让他们完成入职，并准备好在第一天就开始正式工作。人力资源和 ADP® Global Payroll 模块之间的整合意味着新员工的信息会直接自动进入薪酬数据。当然，减少人员介入就意味着数据完整性会相应提高。

我们确定，单从管理者的角度来看，仅无纸化一项每年就可以节省 99,000 个小时。在 ADP 的帮助下，我们提高了效率，随着我们越来越稳定、提高和完善，效率提升之后所发挥出来的作用会使我们更加壮大。



ADP 的专业知识领域确保这些技术平台符合我们的合规要求，这让我们感到非常安全。ADP 给了我们满满的舒适感和安全感，因为他们知道，他们要对我们所有的薪酬系统负责。

Penny Cavener

高级总监



ADP 和 ADP 标志是 ADP, Inc. 的注册商标。所有其他标志都是其各自所有者的财产。版权所有 © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 2021 年 3 月

可靠数据的持久覆盖

拥有一个统一的人力资源流程和数据平台至关重要。这让我们对数据的完整性充满信心，并且我们注意到，公司内的其他职能部门已经开始采信我们的信息供他们所用。这还改变了高级领导者与为他们提供支持的人力资源业务合作伙伴之间的对话——人力资源不再仅仅为这些业务合作伙伴提供事务性支持，而是谈判桌上地位平等的合作伙伴，因为他们将合适的人放在合适的位置，以帮助我们的公司实现持续发展。

本地文化与全球合规相结合

您可以想象，Celestica 在 13 个国家/地区开展业务，必须要有多语言平台。我们怀疑人力资本管理技术是否能够应对这种情况，而且，在一些语言不常见的、小一点的国家/地区，这可能会很困难。但 ADP 证明了，这对他们来说轻而易举。此外，我们必须非常了解本地的法律要求，以保持合规。而 ADP 的专业知识领域能够确保这些技术平台符合我们的合规要求，这让我们感到非常安全。ADP 给了我们满满的舒适感和安全感，因为他们知道，他们要对我们所有的薪酬系统负责。

将优势应用于实际业务操作

已经有三组 Celestica 员工感受到这项技术的好处了。首先，我们让所有员工都可以随时访问他们的工资明细单（通过手机或自助服务门户网站皆可），所以他们现在可以实时管理自己的数据。凭借这一随手可及的技术，我们的人力资源团队实现了转型，从执行行政性任务，转为向他们支持的业务领导提供更具战略性的视角。第三组是我们的人力资源运营部门，即我们所谓的“Global Business Services”。他们的工作从普通的主数据事务，转变为从薪酬和时间的角度来执行更多分析。现在，这些 Global Business Services 团队负责确保工作流和数据准确无误并为薪酬业务做好准备。

经过实践考验的合作伙伴关系

长期以来，ADP 一直是我们的合作伙伴，因此我们之间已经有了信任和尊重。这种既存的信任关系是我们成功让高层领导团队批准和支持推进人力资本管理迁移的关键原因之一。

管理一个规模如此之大的项目并不容易。就内部而言，我们需要那些愿意长时间工作而且对回报有长久耐心的人才。另外，还要有高层领导的支持和推动——帮助我们消除障碍，确保满足我们的需求，助力我们取得成功。然后再加上我们的合作伙伴 ADP，他们了解我们，并理解我们的员工、流程、当前使用的技术以及我们所面临的复杂情况。ADP 的专属团队和服务模式，可满足您的需要。事实上，提供服务的一些人从一开始就和我们在一起。如果遇到问题，我们可以直接联系这些专家，而他们会立即找出问题所在。



ADP 愿意为我们调整自己的时区工作时间，这真正体现了我们之间的合作关系和对彼此的承诺。总之，无论我们在哪里，无论我们需要在哪里，ADP 都与我们同在。这对我们来说非常重要。

Penny Cavener

高级总监



ADP 和 ADP 标志是 ADP, Inc. 的注册商标。所有其他标志都是其各自所有者的财产。版权所有 © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 2021 年 3 月

实际的过程这么轻松愉快吗？并非如此。我们夜以继日地工作，并在亚洲地区投入了大量精力来完成实施任务。ADP 愿意为我们调整自己的时区工作时间，这真正体现了我们之间的合作关系和对彼此的承诺。总之，无论我们在哪里，无论我们需要在哪里，ADP 都与我们同在。这对我们来说非常重要。

送给考虑云迁移的公司的忠告

如果要将人力资本管理系统迁移到云，您需要了解客户，并了解他们的痛点所在。要有标准化的流程。还一定要有干净的数据。没有干净的数据，就会失败。而有了这些数据，实施起来就容易多了。

变更管理对于整个项目的成功也至关重要。我是 SAP 人力资源顾问。一开始，我不同意这种想法，拒绝将我们的主数据从本地解决方案转移到新的云解决方案。我不相信技术能够在实时环境中做到无缝衔接且准确无误。但 ADP 专家向我证明了这不成问题，他们就这样说服了我。

总而言之，我们花了 14 个月的时间，将 24 个国家/地区 14 年的数据迁移到了 ADP GlobalView HR Central。在整个过程中，我们发现沟通再多都不够。受此迁移影响的团队一开始都非常谨慎，因为这意味着他们需要改变工作方式，而且他们不知道这从长期来说意味着什么。但随着我们取得进展，他们看到了 ADP 技术的能力，认识到这是一项变革性的技术。他们看到这项技术可以提升他们自己的技能，并让他们更好地了解实时数据和事务信息，从而能够为他们的领导提供支持。

最后，您需要一个能够了解您的核心价值观并与您的目标保持一致的合作伙伴，这样他们才能与您一起踏上这段旅程。而且您知道，如果您遇到困难，他们会伸出援手，为您保驾护航。对我们而言，ADP 就是这样的合作伙伴。



ADP 和 ADP 标志是 ADP, Inc. 的注册商标。所有其他标志都是其各自所有者的财产。版权所有 © 2021 ADP, Inc.

WF689553 | OMG155925 | 2021 年 3 月