



## 公司概况

# 案例研究：Signify

在从 Royal Philips 剥离的过程中，作为一家拥有 130 年历史的初创企业，Signify 有机会彻底改造自己的薪酬管理方式。

我们需要创建一个在任何市场中都强大、稳定的组织。薪酬管理就像自来水一样。打开水龙头就自然会出水，只有在它不出水时，才会引起我们的注意。

## 简介

荷兰 Royal Philips 公司由一对父子于 1891 年创立，第一款产品是经济实惠且性能可靠的白炽灯泡。上世纪初，随着越来越多的家庭实现了电气化，商业照明的时代也随之开启了。

100 多年后，另一个伟大的创新和变革时期到来了，2016 年，Philips 决定将照明部门独立出来。白炽灯迅速被节能的 LED 取代，互联照明成为了物联网 (IoT) 早期的一种实际应用。随后，Philips Lighting 在 2018 年成为 Signify，此举让该公司进行了彻底的自我重塑。

“照明业务正在经历巨大的转型”，Signify 的首席人力资源官 Mark van Bijsterveld 说，“但 Signify 就像一家拥有 130 年照明行业经验的初创公司。”

得益于在这段历史中积累的深厚专业知识，Signify 从一开始就成为了市场的领导者。但它继承下来的人力资源和薪酬系统并不像新公司那样精简和现代化。现代照明能够减少 60% 到 80% 的能源消耗，为什么不能让他们的薪酬系统也这样高效运行呢？



|            |   |
|------------|---|
| 名称:        | Signify   |
| 行业:        | 照明  |
| 成立时间:      | 2016 年  |
| 所有者:       | Signify 在阿姆斯特丹的 Euronext 证券交易所上市，并被纳入基准 AMX 指数。 |
| 2020 年销售额: | €65 亿   |
| 员工人数:      | 38,000  |
| 位置:        | 在 74 个国家/地区开展业务                                 |
| 总部:        | 荷兰埃因霍温  |
| 网站:        | signify.com                                     |



## 面临的挑战

Van Bijsterveld 自 2006 年以来一直在 Philips 人力资源团队任职，并于 2016 年随照明部门起离开。当时，Philips 在全球有 12 万名员工，其中约有四分之一的员工隶属于照明部门。

Van Bijsterveld 说：“当我们计划将 Signify 从 Philips 独立出来时，我知道后台系统对于持续性以及顺畅的流程有多么重要。公司的业务遍及 74 个国家/地区，既有荷兰、中国和美国等大市场，也有许多只有几十个员工的小市场。为全球 38,000 名员工正确发放工资可不是件容易的事。

Van Bijsterveld 说：“新公司让我们有机会重新审视一切，包括如何处理全球开展、如何提高标准化和一致性。”这是一个从根本上重新设计薪酬系统的好时机，Signify 决定与 ADP 合作来实现这一目标。

“我们需要创建一个在任何市场中都强大、稳定的组织。薪酬管理就像自来水一样”，van Bijsterveld 说，“打开水龙头就自然会出水，只有在它不出水时，才会引起我们的注意。”

## 解决方案

标准化和简化 Signify 的薪酬是我们的目标。首先从法国和波兰开始，Signify 和 ADP 的团队聚在一起，从头到尾重新制定了薪酬运营流程。在持续改进会议中，他们在墙上贴上牛皮纸，然后草拟出流程，并在会议最后提出具体的行动清单和 KPI。

重新设计 Signify 的薪酬运营流程总共花了 10 个月左右，但 95% 的效率是在 4 个月的冲刺中产生的。我们不但要确定哪些方面需要改变，还要确定做出这些改变的正确顺序，这需要 Signify 和 ADP 专家们的共同参与。团队仍然在每月的 KPI 会议上使用从流程制定练习中获得的经验。

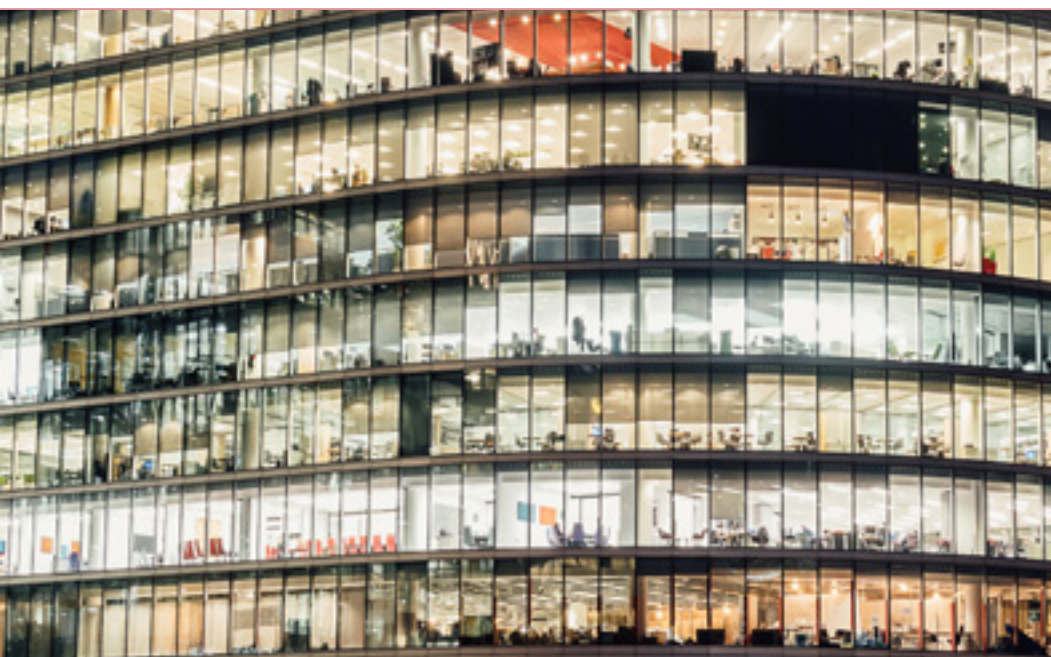
“不同的国家/地区都有许多关于薪酬的财政法规。处理全球薪酬发放是一个永无休止的过程，您不可能一次性将它设置好，然后每个月轻松按下按钮”，van Bijsterveld 说，“我们只知道每个月月底就会发工资，但没有意识到这背后的所有艰苦工作。”



新公司让我们有机会重新审视一切，包括如何处理全球开展、如何提高标准化和一致性。

**Mark van Bijsterveld**

首席人力资源官



## 成果

“Signify 第一次发完工资后，第二天，我和首席执行官同时去办公室，结果坐上了同一部电梯”，van Bijsterveld 回忆说，电梯上行时，我对他说：‘昨天是个大日子，对吧？’他想了下，然后问：‘昨天发生了什么？’我告诉他我们顺利完成了工资发放。这件事进行得太顺利了，以至于他都没有注意到，这说明新的薪酬系统很成功。”

由于将 Workday 和 ADP 整合成了一个统一的薪酬系统，Signify 得以在 2020 年更好地适应新冠疫情带来的变化。“我们在这个过程中学会了如何合作，去年我们进行了很多合作”，van Bijsterveld 说。

未来几年，新冠疫情可能会继续对 Signify 的业务和更广泛的照明领域乃至整个建筑行业产生影响，但 van Bijsterveld 的团队与 ADP 共同创造的效率将为公司的成功奠定基础。

“几年后，我们会更像是一家软件物联网公司，并将照明看做一种服务而不是一种产品”，他说，“作为人力资源部门，能参与其中真是太棒了。”



“几年后，我们会更像是一家软件物联网公司，并将照明看做一种服务而不是一种产品”，他说，“作为人力资源部门，能参与其中真是太棒了。”

**Mark van Bijsterveld**

首席人力资源官

