



提升 HRSSC 的价值

# 第四届 中国人力资源 共享服务中心调研报告

ADD VALUE TO HRSSC

**THE 4<sup>th</sup> CHINA HUMAN RESOURCE  
SHARED SERVICES CENTER SURVEY REPORT**

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会与 FESCO 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FESCO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC & FESCO is prohibited.

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



### 蒋海滨

人力资源共享中心总监  
博世(中国)投资有限公司苏州分公司



### 焦洋

人力资源经理(共享服务中心)  
纳通医疗集团



### 李海英

康明斯人力资源业务服务总监  
康明斯(中国)投资有限公司



### 王崇良

人力资源系统与运营共享平台高级经理  
百度



### 袁耀宗

首席人力资源官  
百胜中国控股有限公司



### 张贤

HR 共享服务高级经理  
滴滴出行



### 左葆瑜

自由顾问  
国内共享服务专家; 曾任企业 HRD、咨询顾问等

## 关于作者



### 方麻迪

may.fang@hrecchina.org

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)高级咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有: 第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告、2017 中国企业校园招聘实践调研报告、中国企业行动学习实践调研报告、第二届企业国内异地派遣政策调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017 中国人才管理状况调研报告、企业年度培训计划管理实践调研报告。方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。



### 赵春东

zhao.chun.dong@fesco.com.cn

赵春东现任 FESCO(北京外企人力资源有限公司)共享服务业务部经理。多年的人力资源管理经验, 在人力资源共享, 人力资源数字化管理方面有着很深的研究, 目前为多家企业提供人力资源管理方面的服务。FESCO 共享服务业务部依托于自主研发的 HR SaaS 共享服务平台, 为国内企业提供“咨询服务 + 线上信息化服务 + 线下 HRO 全流程业务外包服务 + 智能服务”一体化的共享服务平台。



## 目录

■ 前言 .....	2	■ 人员发展——对搭建胜任力模型的重视度提高，但相应的人员发展手段不健全 .....	15
■ 人力资源共享服务中心的“现在与未来” .....	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 模块概览</li> <li>+ 胜任力</li> <li>+ 发展路径与空间</li> </ul>	
■ 参调样本概况 .....	4		
■ 报告使用指南 .....	5	■ 技术——移动端与自助服务应用已较普遍，大数据等新技术或成未来“热门” .....	19
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 关于企业目前所属阶段划分</li> <li>+ 报告框架</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 模块概览</li> <li>+ 移动端与自助服务</li> <li>+ 新技术的应用</li> <li>+ 新技术应用时的变革管理</li> </ul>	
■ 模块聚焦与探讨重点萃取 .....	6	■ 我们的建议——不断提升 HRSSC 的价值 .....	26
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 市场了解度</li> <li>+ 市场成熟度</li> <li>+ 挑战及未来发展重点</li> </ul>		■ 标杆数据 .....	28
■ 流程——做好 HRSSC 的加法与减法 .....	10	■ 案例启示 .....	32
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 模块概览</li> <li>+ 定位</li> <li>+ 职责范围</li> <li>+ 流程梳理</li> <li>+ 外包决策</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 百胜——全国共享服务中心的建立 .....</li> <li>+ 滴滴——用建设百年品牌的心态运营共享服务中心 .....</li> <li>+ 康明斯——行一流服务，做最佳伙伴 .....</li> <li>+ 纳通医疗——微信人工智能答疑平台的搭建 .....</li> <li>+ 博世——VUCA 时代下的人才培养及数字化应用 .....</li> <li>+ 百度——更精准的大数据，更自动化的流程 .....</li> <li>+ FESCO——共享服务案例分享之空客 .....</li> </ul>	32 37 42 46 48 51 53



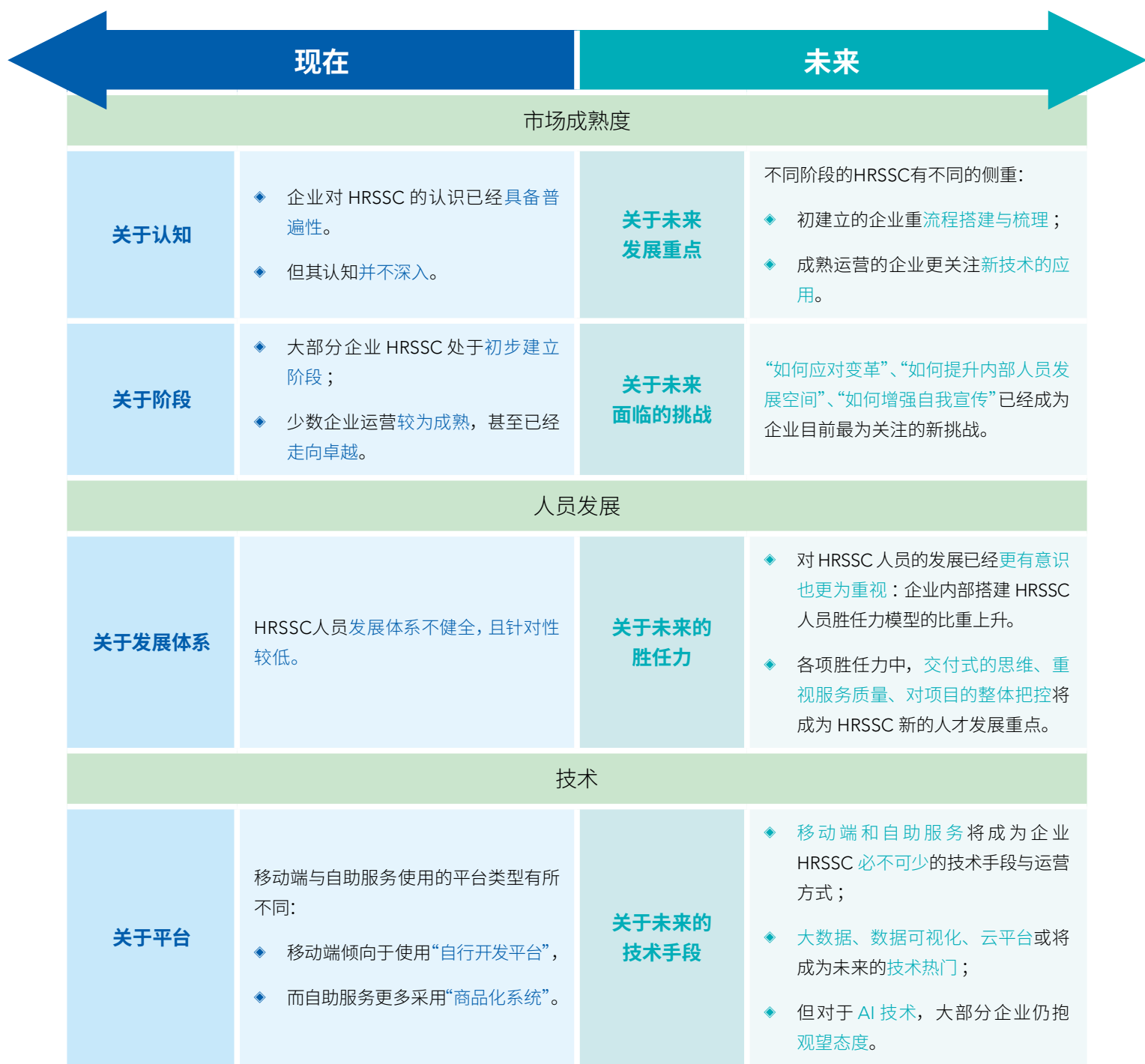
## 前言

与人力资源的传统模块相比，人力资源共享服务中心在中国市场的历史并不算长。但是自 21 世纪初共享服务中心的理念与运营模式渐渐在中国市场扎根起，共享服务中心已从早期的摸索阶段逐渐走向成熟，并且不少企业已开始追求卓越运营。

就人力资源共享服务中心的发展现状而言，一方面是市场上对其的认知度、运营的成熟度整体性提高；另一方面随着外部环境的变化，VUCA 时代、数字化、智能化这些宏观背景下的“热词”也正逐渐影响着人力资源共享服务中心的未来发展方向。我们通过对企业目前的挑战和未来发展重点的分析总结，聚焦“流程”、“员工发展”、“技术”人力资源共享服务中心运营过程中的三大模块。

我们将围绕以上三大模块，基于市场数据与企业实践，帮助企业厘清在搭建及完善人力资源共享服务中心（下文统称“HRSSC”）过程中的关键要点及可能遭遇的挑战；同时，我们会结合市场已有的实践和相应数据，对未来的趋势做出一定的预判，帮助企业未雨绸缪。

# 人力资源共享服务中心的“现在与未来”



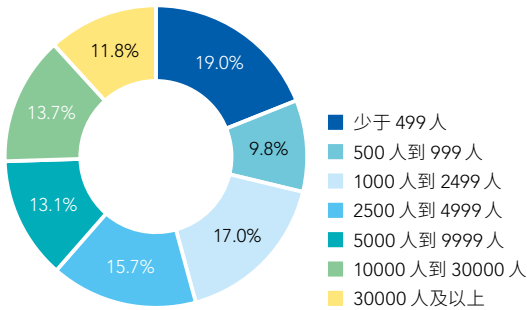


## 参调样本概况

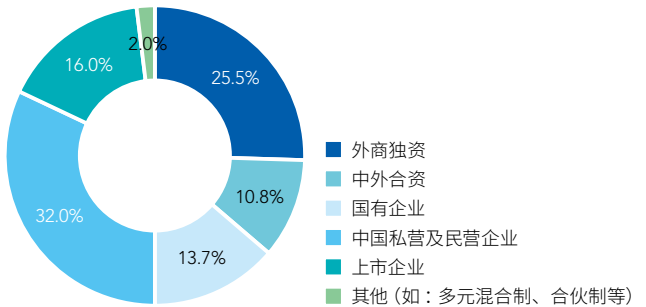
图表 1 参调企业所处的行业 (N=306)

行业	数量	比重
机械制造	29	9.5%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	29	9.5%
信息技术, 半导体及通讯	28	9.2%
多元化产业	27	8.8%
零售业与电子商务	25	8.2%
汽车及零部件	24	7.8%
互联网与游戏业	21	6.9%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	20	6.5%
消费品	18	5.9%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	18	5.9%
房地产	13	4.2%
运输及物流	11	3.6%
电子电气	10	3.3%
化工与石化	8	2.6%
环境科学	6	2.0%
文化传媒	5	1.6%
能源动力	4	1.3%
农业	4	1.3%
建筑建材	3	1.0%
造纸, 包装及森林业	3	1.0%

图表 2 参调企业规模 (N=306)



图表 3 参调企业性质 (N=306)



# 报告使用指南

## 关于企业目前所属阶段划分

人力资源共享服务中心发展至今，各企业所处阶段也出现了“分层”。我们将这些阶段定义为三类：

- **1.0 起步阶段**：刚搭建并运营 HRSSC。
- **2.0 成熟阶段**：各项职能基本完善，内部流程、标准均已经建立。
- **3.0 卓越阶段**：在 2.0 成熟阶段的基础之上，在某项工作上特别突出或有特色，如能较好地应用大数据甚至建模等。

## 报告框架

本次调研主要从企业目前运营 HRSSC 现状、挑战、未来发展重点中整理出三大模块作为本次调研的分析重点：**流程、员工发展、技术**。

- 其中流程是人力资源共享服务中心永恒的话题，也是建立 HRSSC 的起点。
- 而员工发展近年来也逐渐成为企业运用 HRSSC 时较为关注的问题，是企业理顺流程后不得不去面对的一个环节，同时优秀的人才才是企业 HRSSC 迈向卓越的必备条件之一。
- 当解决了人才与流程的问题后，如何用技术使 HRSSC 的效率提升、体验优化也是企业目前较为关注的方向，是未来较为明显的趋势。

我们对本次报告的三大模块、具体分析重点、结论在下表中做一总结，企业可以根据自身的情况与关注点有选择地进行深入阅读。希望帮助企业能够在日益复杂的业务环境中，更好地去提升 HRSSC 本身的价值。

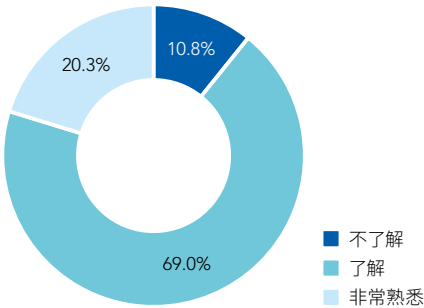
关键词	具体分析重点	结论
流程	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 定位</li> <li>◆ 职责范围</li> <li>◆ 流程梳理</li> <li>◆ 外包决策</li> </ul>	<b>提升 HRSSC 的价值</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 明确职责范围的同时，不断扩张职责范围；</li> <li>◆ 搭建流畅、精简、标准化的流程；</li> <li>◆ 扩展人员发展空间，提升人的价值量；</li> <li>◆ 运用技术，提升效率和专业性。</li> </ul>
员工发展	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 胜任力</li> <li>◆ 发展空间与手段</li> </ul>	
技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 移动端与自助服务</li> <li>◆ 新技术的应用</li> <li>◆ 新技术应用时的变革管理</li> </ul>	

# 模块聚焦与探讨重点萃取

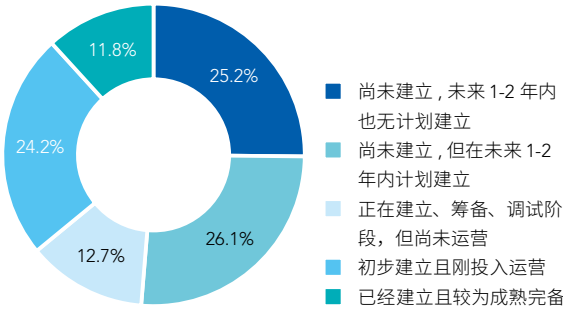
早在 20 世纪 80 年代初，共享服务中心就这一概念与模式就已在海外“遍地开花”。相比之下，国内的共享服务中心起步较晚，一直到 21 世纪初企业才开始有所涉猎。但是与几十年前的国外相比，国内共享服务中心与互联网时代相交织，其发展速度、发展重点、相应挑战也有其时代和地域的特殊性，部分企业甚至以人力资源共享服务中心的运营为“抓手”，在数字化的浪潮中，推动企业人力资源模块的全面数字化转型。

与 21 世纪初共享服务中心刚进入中国时企业“摸着石头过河”，重点尚不明确相比，当下共享服务中心已经积累了一定的运作经验，其发展特征更为凸显，关注点也更为聚焦。那么，这些发展特征和关注点分别是什么呢？在这一模块，我们主要对市场目前 HRSSC 的现状做一探究，主要包括：市场了解度、成熟度、挑战及未来发展重点。同时，聚焦目前企业较为关注的模块，帮助企业更为明确 HRSSC 的运营方向。

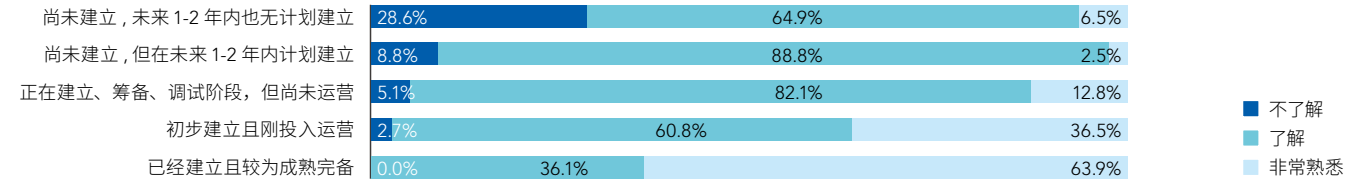
图表 4 您是否了解人力资源共享服务中心 (N=306)



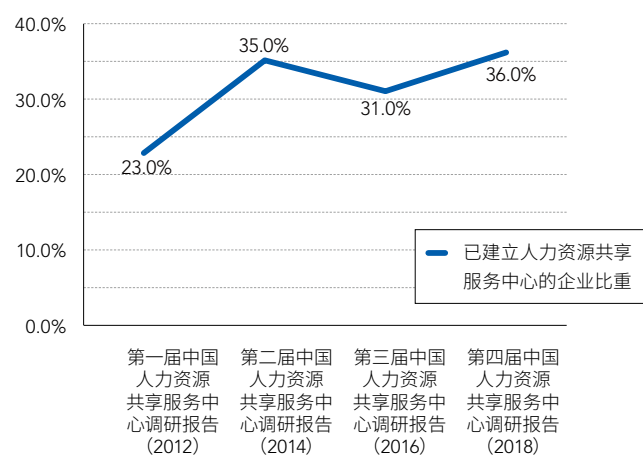
图表 5A 目前建立共享服务中心处于哪一阶段 (N=306)



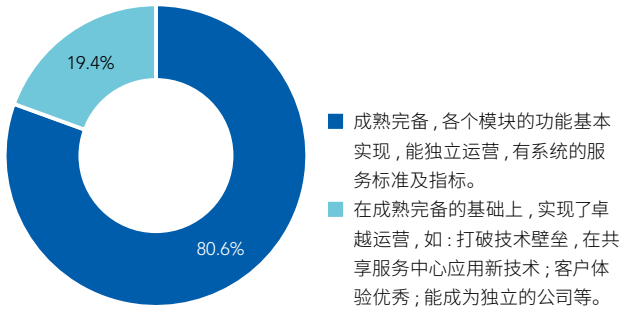
图表 7 目前建立共享服务中心所处阶段 / 了解度



图表 5B 历年人力资源共享服务中心建立状况



图表 6 若已经建立且较为成熟完备, 以下描述更符合实际状况的为 (N=36)





## 市场了解度： 普遍有认知，但不深入

从图表 4 中不难发现，近九成企业目前已经对人力资源共享服务中心有所了解，这与中国市场不断发展，企业对于业务处理的集约化、标准化的需求不断提升有一定的关系，也是近年来企业人力资源共享服务中心的优秀实践不断涌现并得到人力资源领域关注的结果，可见“共享服务”这一模式已经深入人心。

但是，这一了解却很可能只是“浅尝辄止”，认为“非常熟悉” HRSSC 的企业仅占二成。我们可以将原因归结为：

- ◆ **缺乏真正的实践经验：**市场上真正建立并运营 HRSSC 的企业仍是少数（参考图表 5A），而企业对于共享服务中心的认知度很大程度上与其本身运营的成熟度成正比（参考图表 7），**可见大部分企业对于这一模式处于观望、尝试状态，缺乏真正的实践经验，难以深入了解。**
- ◆ **“办事儿”多，思考少：**与 HR 访谈的过程中我们了解到，大部分企业的人力资源共享服务中心目前仍主要承担企业政策和制度的落地执行工作，这易导致员工将更多的精力集中在事务的执行上，而非对共享服务中心的流程、运营机制有更多关注。**在业务环境复杂度上升的背景下，共享服务中心未来也面临相应的升级转型，当需要更为敏捷和主动的流程优化升级时，员工只是“办事儿”的角色是否还能满足业务需求？这或许值得企业思考。**

## 市场成熟度

- ◆ **已建立 HRSSC 的企业：初期数量增加快，近年来逐渐稳定**

（结合图表 5B）在 2012 至 2014 年，根据我们历年的调研结果可见建立 HRSSC 的企业比重呈较快速上升趋势。而在 2014 至 2018 年，这一比重基本稳定在三成左右。**其原因可以归结为市场实践案例的增加和运营经验的丰富，让更多企业了解到自身是否真正需要并适合去建立 HRSSC，决策也更为谨慎，这在一定程度上让这一数量的增加速度有所放缓。**

- ◆ **人力资源共享服务中心所处阶段：起步、成熟、卓越并存**

图表 5B 中，已建立 HRSSC 的企业大部分处于“初步建立且刚投入运营”的阶段，仅有 11.8% 的企业进入了“已经建立且较为成熟完备”的阶段。但是对“已经建立且较为成熟完备”的企业再做进一步细分后（参考图表 6），我们发现少数企业已经实现了 HRSSC 的卓越运营。针对这些企业，我们在前期与 HR 访谈时了解到：**对于实现卓越运营的 HRSSC 的企业来说，其运营特点并没有较为一致的方向，而是结合自身运营状况，将优势不断强化与扩大，“百花齐放”、各有侧重。因此，这或许也为已经实现成熟运营但并未进入卓越阶段的企业提供了一个未来可为之努力的突破口——将已有的优势发挥到“极致”。**

## 挑战及未来发展重点

图表 8A 在人力资源共享服务中心运作中面临的最大挑战为 (N=109)

挑战	数量	比重
业务环境变化快，需要处理更多变革管理工作（如：不同业务单元系统整合等）	53	48.6%
与人力资源其他部门职责划分不清	49	45.0%
员工发展空间有限	41	37.6%
缺乏自我宣传与营销	40	36.7%
共享服务中心内部定位不清晰	38	34.9%
信息网络技术搭建不完善	37	33.9%
缺少明确而清晰的组织架构和合理的治理模式	32	29.4%
业务部门参与度低，对共享服务不理解或者存怀疑态度	31	28.4%
新技术的应用有局限性或者有待改善	29	26.6%
与业务部门缺乏沟通或沟通不当	28	25.7%
员工个人的知识储备能力不足	26	23.9%
缺乏合理的管理流程	19	17.4%
缺少规模效应，造成服务效率低	19	17.4%
员工个人的服务态度与技能不足	16	14.7%
外包服务质量不可控	15	13.8%
员工的流失率高，团队不稳定	14	12.8%
商业化运营存在困难	9	8.3%
人员招聘、人力资源部门员工内调困难	8	7.3%
运营成本高	7	6.4%

图表 8B 第三届中国人力资源共享服务中心调研报告中企业挑战 TOP5

第三届中国人力资源共享服务中心调研报告中企业挑战 TOP 5	本届中国人力资源共享服务中心调研报告中企业挑战 TOP 5
与人力资源其他部门职责划分不清	业务环境变化快，需要处理更多变革管理工作（如：不同业务单元系统整合等）
新管理技术的应用有局限性或者有待改善	与人力资源其他部门职责划分不清
信息网络技术搭建不完善	员工发展空间有限
共享服务中心内部定位不清晰	缺乏自我宣传与营销
业务部门对共享服务不理解或存疑	共享服务中心内部定位不清晰

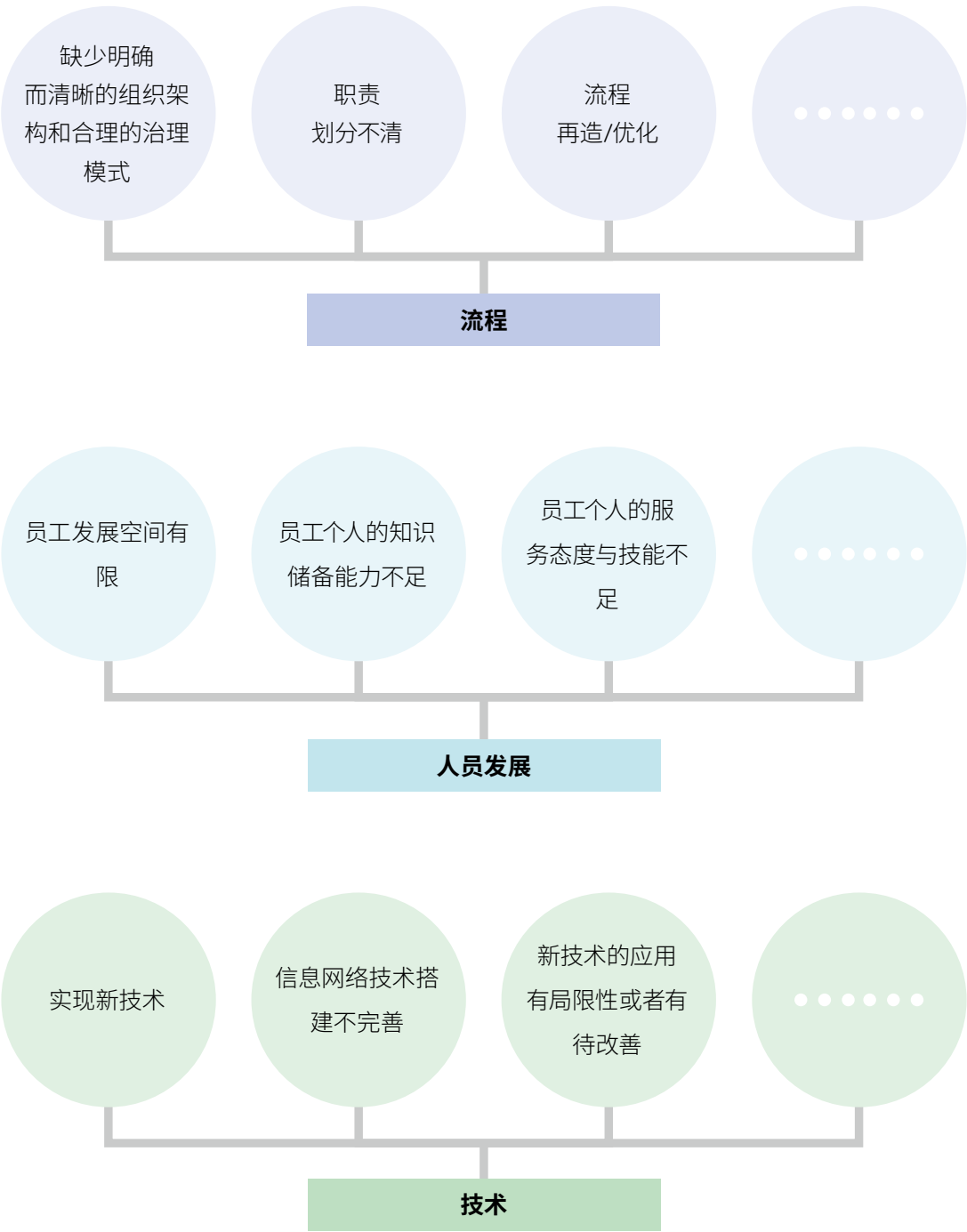
图表 9 各阶段人力资源共享服务中心未来 1-3 年重点发展或投入成本的服务内容 TOP3 (N=109)

初步建立且刚投入运营 (N=73)	已经建立且较为成熟完备 (N=36)
共享服务中心的内部流程再造 / 优化	共享服务中心的内部流程再造 / 优化
74.0%	83.3%
数据系统的整合、优化或更新	数据系统的整合、优化或更新
69.9%	75.0%
共享服务中心的内部流程的搭建与梳理	实现新技术（如：AI、云端、大数据）等在共享服务中心上的应用
56.2%	61.1%

模块聚焦

正如前文所提出的，处于当下环境下，HRSSC 发展特征更为凸显，关注点也更为聚焦。那么这些发展特征和关注点我们将如何梳理与总结呢？在企业 HRSSC 诸多的挑战及未来发展重点中，我们可以从中找到三大聚焦点：流程、人员发展、技术。

在确定需要重点讨论的模块后，我们将目前选择率最高的挑战和未来发展重点列出，（参考上一页）确定在各个模块下，应该讨论的具体问题。



## 挑战解析

结合上一页图表 8A 与 8B，我们对《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》和本次调研中企业挑战的 TOP5 进行罗列，我们可以对其中的变化做出一定的梳理：

### 不论是过去还是现在，企业依然存在的挑战

#### 关键词：职责划分、定位

##### 具体挑战：

- 与人力资源其他部门职责划分不清
- 共享服务中心内部定位不清晰

### 过去企业更加困扰于

#### 关键词：对HRSSC的认知、流程搭建

##### 具体挑战：

- 对共享服务这一模式的理解和认可较差
- 相关流程的搭建不完善
- 业务部门对共享服务不理解或存疑

### 现在企业的普遍挑战为

#### 关键词：变革管理、发展空间、自我宣传

##### 具体挑战：

- 业务环境变化快，需要处理更多变革管理工作
- 员工发展空间有限
- 缺乏自我宣传与营销

- ◆ **企业 HRSSC 正面临着新的要求。**从过去到现在，企业的挑战也出现了一定的变化，这一变化印证了上文所分析的：市场已经对 HRSSC 这一模式认知度更高，实践也更为成熟。但是，新出现的挑战似乎也在提醒企业，新的外部环境下，企业 HRSSC 也正面临着新的要求：快速的应变能力、更高的人员素质、系统的产品思维。

## 未来发展重点

那么企业初建立或成熟发展阶段，其未来发展重点是怎样的呢？结合第 7 页的图表 9，我们发现在不同的阶段，企业发展的重点既有共性，又有特性。

- ◆ **共性：**“共享服务中心的内部流程再造 / 优化”和“数据系统的整合、优化或更新”是两个阶段的 HRSSC 未来共同的发展重点。
- ◆ **特性：**初步建立且刚投入运营的 HRSSC 更注重内部流程的搭建与梳理，而成熟阶段的企业侧重于新技术的应用。

通过以上分析，我们可以将各个关键词下具体的探讨内容做一归纳总结，同时我们也结合 HR 的建议，补充了若干市场较为关注但未在挑战或发展重点中有所体现的分析重点，如：外包决策、胜任力、移动端与自助服务。最后形成框架如下：

关键词	具体分析重点
流程	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 定位</li> <li>◆ 职责范围</li> <li>◆ 流程梳理</li> <li>◆ 外包决策</li> </ul>
员工发展	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 胜任力</li> <li>◆ 发展空间与手段</li> </ul>
技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 移动端与自助服务</li> <li>◆ 新技术的应用</li> <li>◆ 新技术应用时的变革管理</li> </ul>

通过以上梳理我们可以得出以下结论：

- ◆ **先明确定位，再划分职责。**职责划分与定位依然是企业较为困扰的问题，但我们或许可以认为，正是企业本身对 HRSSC 的定位一直处于“模糊地带”，导致了与人力资源其他部门之间的职责划分难以明朗。因此，在 HRSSC 的职责与其他部门之间出现职责不清的问题时，企业或许可以回过头思考对其的定位是否清晰。

# 流程

## 做好 HRSSC 的加法与减法

### 模块概览

前提：定位清晰	做好加法	<p>选择需要放入 HRSSC 的“元素”：职责范围确定</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 内部职责明确</li><li>◆ 外部边界明确及拓宽</li></ul> <p>将“元素”串联起来：流程梳理</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 外部标准化</li><li>◆ 内部标准化</li></ul>
	做好减法	<p>外包决策</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 外包趋势</li><li>◆ 如何确定哪些职能需要外包</li></ul>

### 定位

企业在最初决定搭建 HRSSC 时，是否有认真思考过究竟应该搭建一个怎样的 HRSSC？仅仅是标准服务的提供者？还是在这一基础上，会成为 HR 组织变革的推动者和智能化转型的先驱者？对于企业来说，起初的定位若不明确，对于后续确定职责范围、人员的发展方向、技术的应用程度均会造成一定的困扰或挑战。我们可以看看滴滴在 HRSSC 建立之初是如何定位的，并且这一定位又会带来怎样的影响与结果。

#### 案例 滴滴

#### 提升 HRSSC 定位，助力提升 HRBP 专业度

在滴滴，HRSSC 的定位已经不仅仅是标准服务的提供者，也会成为 HR 组织变革的推动者、智能化转型的先驱者。另外，HRSSC 在大量事务上有相当的决策权，实现了与 HRBP 和 COE 的平等对话。较高的战略定位一方面能够促使其他模块的员工更愿意到 HRSSC 做新的职业尝试，三支柱之间人员的流动可以更为平衡；另一方面也能为专业度暂时不足的人员提供历练和沉淀的土壤，在人员需要转入 HRSSC 时，员工更愿意将其视为一种提升专业性的培养机会。

面对未来越来越为复杂的业务环境，若 HRSSC 仅仅是“标准服务的提供者”已经难以满足需求，定位的提升已迫在眉睫。而此处的关键在于 HRSSC 的价值量的提升。那么我们应该做的工作将包括：

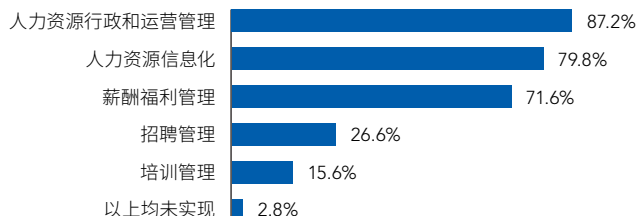
- 明确职责范围的同时，不断扩张职责范围
- 搭建流畅、精简、标准化的流程
- 扩展人员发展空间，提升人的价值量
- 运用技术，提升效率和专业性

我们将在下文中，围绕这几大层面展开探讨，同时在最后的“我们的建议”部分，提出更为详细的实行步骤或指南。

## 职责范围

### 内部职责明确

图表 10 企业目前人力资源共享服务中心的职责已经大致实现的模块 (N=109)



在对 HRSSC 的定位有所明确后，我们可以将目光转向 HRSSC 的具体职责。此处我们主要从 HRSSC 目前已经实现的模块和各个模块中实现率最高的职能两大方面进行讨论。

- ◆ **从已实现的模块上看**，（参考图表 10）人力资源行政和运营管理、人力资源信息化、薪酬福利管理等相对偏事务运营类及数据信息管理类的模块是 HRSSC 实现并应用的主流，招聘管理和培训管理的实现度远低于以上三个模块。
- ◆ **从各模块已实现的职能上看**，（参考图表 11，具体各模块每项职能的应用比例请参考“标杆数据”的附表 14）我们或许可以发现若干趋势：
- **人力资源数据将得到更为深入的挖掘和应用**：19.3% 的企业目前已经尝试将人力资源数据汇总为报告并以此为依据提供，为业务部门提供更为有价值的服务，这也将有助于提升 HRSSC 的价值量。

- **HRSSC 或将成为未来组织与员工之间重要的沟通桥梁**：虽然 HRSSC 目前所实现的模块或职能中，与文件、数据“打交道”依然是最为普遍的，但是我们也不难发现“员工关系维护”这一需要与人互动的职能已有超过二成的企业初步实现。另外，我们在百胜案例中也了解到，这一互动将更为深入、具备专业性，并且与 COE、HRBP 团队的联系更为紧密，共同帮助员工解决个性化、专业化的需求，而非仅仅是让 HRSSC 作为一个“孤岛式”的查询、询问中心。

#### 案例 百胜 | 服务类型划分

- ◆ 在未来服务模型中，当终端用户需要处理任何 HR 相关的事务时，用户可以第一时间进行自助服务，即享受 Level 0 阶段的服务。
- ◆ 当自助服务不能满足其需求时，用户可以求助于 Level 1 的一级支持客服中心，以及 Level 2 的二级支持客服中心和当地支持。
- ◆ 而当 Level 2 阶段的支持也无法满足用户个性化极为鲜明且解决方案相对复杂的问题时，用户可以进一步求助于 Level 3 的支持：专家团队或业务伙伴。
- ◆ 其中，全国共享服务中心（CSSC）应当同时包含 Level 0 的自助服务、Level 1 的一级支持以及 Level 2 的二级支持客服中心。

- **信息化时代下，内部系统的升级迫在眉睫**：10.1% 的企业未来计划实现系统的升级应用，原因在于业务环境的快速变化伴随着数据量的几何式增长，信息迭代速度不断加快，信息的复杂度也日益增加，这对企业原有的技术平台提出了更高的要求。

图表 11 人力资源共享服务中心的职责 (N=109)

人力资源共享服务中心的职责 (N=109)	内部职责实现情况 TOP1			没有实现 TOP1	
	全部实现	大部分实现	初步实现	未来计划实现	无计划实现
人力资源行政和运营管理	劳动合同管理 58.7%	员工调任和再安置（员工劳动关系等）24.8%	员工关系维护（员工沟通、员工投诉和建议管理等）23.9%	内部人力资源网站管理 14.7%	签证管理 28.4%
招聘管理	候选人筛选，简历管理 15.6%	确认候选人，发放签约函，入职准备 8.3%	人才测评 5.5%	人才测评 2.8%	电话面试 4.6%
薪酬福利管理	奖金核算与发放 53.2%	绩效记录 13.8%	商业保险管理 11.0%	差旅报销管理 4.6%	差旅报销管理 22.0%
培训管理	培训费用结算 10.1%	培训课程选择，报名，安排 3.7%	培训反馈调研 4.6%	样本过少	
人力资源信息化	人力资源信息系统维护与支持 45.0%	平台的运用（如：大平台运营）19.3%	人力资源数据报告与相关建议 19.3%	平台的运用（如：大平台运营）& 系统的升级应用 10.1%	平台的运用（如：大平台运营）2.8%

1. 本表格选取各职能模块中企业选择率最高的具体职能呈现，表格中的百分比指选择该职能的企业占比。
2. 若需参考完整数据，请参考本报告标杆数据板块中的附表14。



外部边界明确与拓宽

建立之初三支柱共同商讨确定各自职责

HRSSC 与 COE、HRBP 之间的职责如何明确、职责中的“灰色地带”如何处理一直是企业的痛点之一（参考上文图表 8B）。其实，人力资源共享服务中心运营至今，大部分企业对于三支柱之间的分工定位或多或少已经有一定的认知。我们更需要去明确的是三支柱之间具体职责、制度和流程的划分，而这一更细的分工，已经不能单纯依靠对于三支柱定位的“意识”或“共识”了，我们更需要的是“坐下来，一起谈”。对于刚建立三支柱结构的企业来说，这一问题若不能得到较好的解决，甚至会导致三支柱之间摩擦不断，影响到后续的有效合作。

那么如何才能有效避免这一问题？**滴滴从甫建立 HRSSC 时起，三支柱之间就共同商讨，将这一“边界”定义清晰，有效提升了三支柱之间的合作效率。**

案例 滴滴

三支柱有效定义边界，确定 HRSSC 业务范围

在 HRSSC 团队建立后，会有一部分 HRBP、COE 的职能转入 HRSSC。因此，如何让这一转化的过程更为顺利，减少摩擦，提升 HRBP 与 COE 的支持度，是 HRSSC 建立过程中的一大难点，也是 HRSSC 能否快速建立的关键之一。在确定 HRSSC 的业务范围时，HRSSC 会邀约 BP 与 COE 共同参与其中，让他们感受到 HRSSC 的建立能够更好帮助他们从事务中工作中解脱出来，可以更快更直接的帮用户解决问题。具体划分职能的过程：

- 将某一职能所涉及到的流程、工作全部列出。
- 由 HRBP、COE、HRSSC 共同讨论决定具体的流程与工作应由哪方承担更为适合，如：COE 更适合设定规则与标准、寻找供应商，而 HRSSC 更适合交付并设立 SLA 等。
- 由某项职能开始试点进行职能切分与配合，逐渐推展到各个模块，最终形成一定的标准化合作模式。

勇于尝试，不断扩展边界

但是，这一边界确定后并不意味着 HRSSC 就再也不需要扩展自身职能，也不意味着在未来的运营中，与 COE、HRBP 再也不存在任何“灰色地带”。我们在与 HR 访谈的过程中了解到，更为广阔的职责范围一方面能够提升 HRSSC 在企业内部的价值量，另一方面也为人员的发展提供了更多的机会。**因此，在“舒适地带”故步自封而不再做职能拓展和新的尝试，HRSSC 也将陷入停滞之中，而职能的“灰色地带”往往是一个很好的切入点。那么如何扩展这一边界呢？**报告将在“我们的建议”部分给出具体的实践方案。

流程梳理

图表 12 人力资源共享服务中心已建立哪些服务标准文件（N=109）

文件	数量	比重
内部流程运营图	79	72.5%
工作说明书 (WI)	69	63.3%
标准运营手册 (SOP)	64	58.7%
服务水平协议 (SLA)	26	23.9%

标准化往往是流程梳理过程中较为关键的一步，也是流程梳理的起点。我们可以将其分为“外部标准化”与“内部标准化”。

外部标准化

这一标准化更倾向于企业整体组织、制度层面的，可以说是 HRSSC 标准化的“先天条件”。通常具备以下特征的企业，在 HRSSC 标准化的过程中效率更高，阻力也会更小：

- ◆ **企业的组织架构相对稳定，业务流程已经理顺。**
- ◆ **企业内部已有成熟的制度、政策。**

内部标准化

那么，具备了以上“先天优势”的企业又该如何进行流程的标准化呢？HRSSC 对自身办事流程的理顺、标准化便是接下来的“内部标准化”。

对人力资源事务进行标准化的切入点之一可以是建立若干服务标准文件。其中，内部流程运营图（参考图表 12）可以为初期流程的理顺、工作的执行提供一定的指导，也是大部分企业会选择制定的。除此之外，工作说明书(WI)、标准运营手册(SOP)、服务水平协议(SLA)企业也可以考虑制定。这些标准化文件的作用在于：为后期的运营提供一定的依据，还能为 HRSSC 工作成果的评估提供指标。

当然，仅建立服务标准文件是不够的。流程的标准化实践中仍然会存在各种挑战。**康明斯在建立新的服务模式 Hub & Spoke 时，面临着不同国家之间组织架构、流程、文化、语言、需求等诸多方面的差异，因此在流程标准化的过程中遭遇了一定的挑战与阻碍。博世在数字化转型的过程中，也面临着流程标准化过程中各个业务单元或工厂原本的流程、系统科目应用、政策并不统一的问题。我们或许可以通过以下案例片段，了解这两家企业最终如何解决这些问题。**

**案例 | 康明斯 | 服务模式创新之——Hub & Spoke****◆ 建立背景**

康明斯人力资源共享中心提供面向东北亚、辐射整个亚太区的多种人力资源服务，各国语言不一致，服务内容复杂，区域广泛。为了提升工作效率，实现规模经济，降低成本，确保合规，康明斯实行了人力资源服务整合的项目，建立了 Hub & Spoke 的服务模式。其中日本、韩国为后期纳入这一模式的国家，因此在服务的整合、标准化上，康明斯做了一系列的调整与管理。

**◆ 建立过程**

- 全面收集日、韩两国的具体服务和流程。
- 通过决策树来判定哪些服务可以统一操作，哪些服务需要由当地提供。
- 同时考虑当地法规、语言障碍等因素。
- 最后确定工资服务线由于各国的系统与流程高度一致，可以实现集中管理与远程操作。

**◆ 挑战及解决****• 挑战**

在日韩建立该模式的过程中，由于组织架构、业务规模、当地企业文化都与中国本地的状况有着一定的差异，再加上对于关键的利益相关方的了解难以充分，极易导致在该模式正式上线后出现“抱怨”或“不满”的声音。因此，前期充分的变革沟通、互相了解是该模式能够成功的关键一环。

**• 解决**

- 与 Line HR 充分沟通。
- 了解当地组织文化的特点、员工的习惯、当地的风俗，尽量避免不必要的误解。
- 让当地员工充分体会到使用该模式后，其服务质量有所提升，员工可以得到更多的支持，获得他们的信任。
- 对于处理方式、流程不一样的地方，在符合全球总部标准和当地政策法规的前提下尽可能求同存异，不仅仅以中国的处理方式为唯一的标杆。

**◆ 最终成果**

- 年度的财务节省达五万美金。
- 扩大了服务范围。
- 加强了合规和标准化操作。

**案例 | 博世 | 流程标准化**

流程标准化是数字化的第一步。在博世，各个业务单元或工厂原本的流程、系统科目应用、政策并不统一。为了实现 SSC 的数字化，博世选出了 59 个亟需标准化的流程或政策，其中 58 个科目目前已经实现了标准化，为数字化奠定了基础。标准化项目过程中，比较大的阻力是各个分公司流程、政策差异化比较多，而标准化之后的统筹利益体现为虽然在分公司不明显，但在全中国范围内比较可观，并且为今后自动化、移动化、智能化打下基础。为顺利推动标准化，项目组引入了“标准化委员会”与“执行高管听证会”额外 2 个小组来帮助推动全国性的标准化，成效显著。基本流程是：由 SSC、HRBP、CoE 代表组成的项目组尽可能商量并达成一致，无法达成一致的提交由 HR 总监代表组成的“标准化委员会”商讨决定，最后少数差异再到“执行高管听证会”上决定。



## 外包决策

我们可以将 HRSSC 职责的确定及流程的梳理视为一种“加法”，但共享服务的模式也需要“做减法”，并且在与 HR 的探讨中我们发现，“做减法”往往更难，这一过程涉及：如何“做减法”？如何面对这一过程里人员或组织的调整？“减法”是否真的起作用？目前企业“做减法”运用较多、对企业本身的稳定影响较小、效果较为直观的方式主要为外包。对于 HRSSC 来说，能够有效地去整合、利用外部资源，搭建与供应商良好的合作关系是目前不得不去完成的“功课”之一。

那么，确定外包的步骤又是如何的？我们将结合数据与案例，帮助大家做一分析。

### 外包现状

图表 13A 未来 1-2 年内是否有选择外包的计划 (N=109)

选项	数量	比重
不清楚	44	40.4%
没有计划	48	44.0%
计划外包	17	15.6%

附表 13B 为了保留共享服务中心员工，目前主要实施了哪些手段 (N=109)

手段	数量	比重
通过流程自动化减少日常重复性工作	82	75.2%
开展团队建设活动，提升团队氛围和凝聚力	70	64.2%
通过轮岗、课程培训等方式发展员工	63	57.8%
将部分业务外包，减少员工工作量	38	34.9%
提高薪资福利待遇	29	26.6%
其他	2	1.8%

- ◆ **外包或将成为人员保留的手段之一：**（结合图表 13B）HRSSC 人员的保留一直是较为“老生常谈”的话题，而在诸多的保留手段中“通过流程自动化减少日常重复性工作”、“开展团队建设活动，提升团队氛围和凝聚力”、“通过轮岗、课程培训等方式发展员工”依然是使用率较高的手段。但我们也发现有超过 3 成的企业选择“将部分业务外包，减少员工工作量”。外部供应商在规模效应上往往存在一定的优势，而对于内部员工来说，一部分职能的外包可以让工作量减少，这也有助于工作体验感的提升。未来，外包或许也会有效促进人员离职率的下降。
- ◆ **企业对外包的计划较不明确：**（结合图表 13A）约 4 成左右的企业对于未来是否要进行外包目前是处于“不清楚”的状态。进一步探究后我们发现企业对于外包的态度相对较为谨慎，其原因不仅仅是出于成本的考量，还对于如何确定是否要外包、哪些职能可以外包缺乏一定的方法论。这也是“做减法”的难点之一。我们将在下文中以案例的形式呈现企业目前是如何解决这一问题的。

## 如何确定哪些职能需要外包

在如何确定哪些职能需要外包上，我们可以看看百胜在建立 HRSSC 初期如何通过多个维度考虑，形成了最终决策。另外，我们也会在“我们的建议”部分，给出一定的实践方案。

### 案例 百胜 | 外包评估

#### ◆ 自建外包评估三大步骤

百胜中国利用自建外包方法论——根据两个维度（数据敏感度以及流程复杂度）对现有的流程和业务进行分类和梳理，具体步骤如下：

- 定义可以纳入外包范围的后续流程。
- 判断各流程可以纳入外包范围的分支和具体细节。
- 确定可外包的流程应全部外包还是部分外包。
- 了解外部哪些供应商能对接可外包的流程。

#### ◆ 判断结果及原因

通过以上判断步骤后，百胜中国得出结论：与外包相比，自建共享服务中心是更为合适的选择。具体原因如下：

- **复杂程度：**随着百胜中国发展之迅速（每年新增 500 余家餐厅，员工数量增加 3-4 万）以及规模之庞大（深入四五线城市），原有的外包服务相对固化，无法满足企业的需求。
- **系统整合：**CSSC 需要与公司内部的系统（特别是餐厅系统）和流程整合对接。
- **风险管控：**CSSC 需要能够保持对数据和流程的整体控制，进行有效的风险管控并确保信息的安全。
- **未来发展：**CSSC 不仅承接人力资源业务，在未来规划中，其还将进行平台化发展，将承接更多部门的业务。

综上所述，百胜中国无法找到符合资格的外包服务供应商为其打造共享服务中心，自行筹建较为合适。

## 人员发展

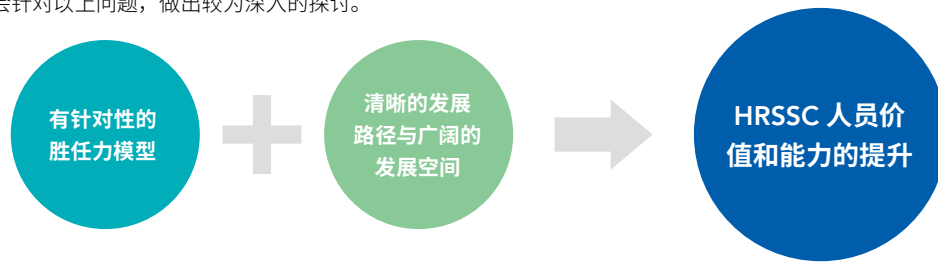
对搭建胜任力模型的重视度提高，但相应的人员发展手段不健全

### 模块概览

要提升人力资源共享服务中心的价值，那我们内部人员的能力、专业度是否已经与之相匹配？什么又是 HRSSC 内部人员的能力要求？如何发展？

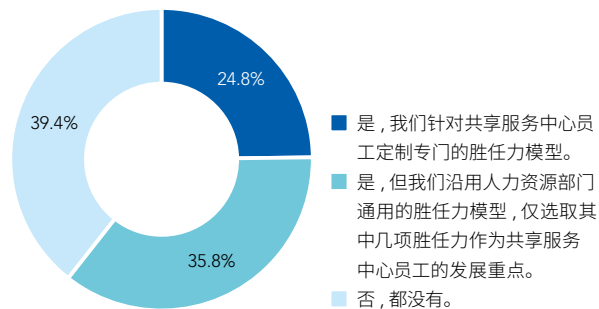
不管流程的持续改进还是对外服务，这些工作都离不开内部员工。信息化时代下，对于人的要求也正发生着巨大的变化，这些变化又是什么？面对变化，企业的现状又是怎样？能否应对？

在下文中，我们会针对以上问题，做出较为深入的探讨。

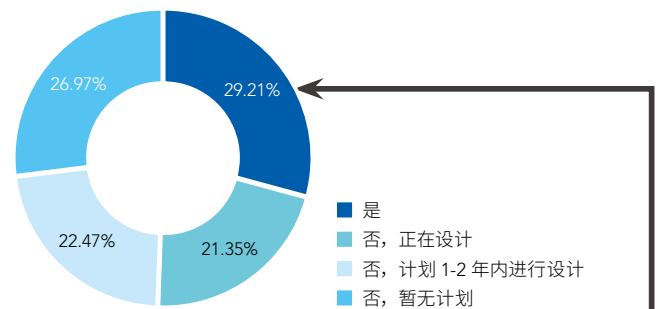


### 胜任力

图表 14 是否有针对共享服务中心员工的胜任力模型 (N=109)



往届数据：是否已经设计人力资源共享服务中心的胜任力模型 N=89



图表 15A 主要胜任力 TOP10

主要胜任力 TOP10	比重
以客户为中心	77.3%
有效沟通	75.8%
服务交付	63.6%
质量控制	56.1%
流程管理	50.0%
持续改善	40.9%
责任心	40.9%
解决问题	39.4%
团队合作	39.4%
项目管理	34.8%

主要胜任力	百分比	主要胜任力	百分比
以客户为中心	96.15%	创新	53.85%
有效沟通	88.46%	责任心	53.85%
流程管理	76.92%	持续改善	50.00%
解决问题	73.08%	时间管理	46.15%
执行力	65.38%	冲突管理	46.15%
团队合作	57.69%		

数据来源：智享会《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》

图表 15B 企业 HRSSC 目前需掌握的素质能力 / 掌握程度

		Tier1 员工	→差距←	Tier2 员工	→差距←	Tier3 员工
业务专业能力	以客户为中心	68.0%	6.0%	74.0%	15.0%	89.0%
	有效沟通	66.0%	5.3%	71.3%	22.0%	93.3%
	服务交付	72.3%	4.0%	76.3%	0.0%	76.3%
	质量控制	57.7%	16.3%	74.0%	14.3%	88.3%
	系统管理	31.7%	31.7%	63.3%	20.0%	83.3%
	流程管理	39.3%	29.3%	68.7%	23.3%	92.0%
	项目管理	29.0%	33.3%	62.3%	18.7%	81.0%
	解决问题	55.0%	22.0%	77.0%	16.7%	93.7%
领导力	团队合作	69.3%	9.0%	78.3%	11.3%	89.7%
	关系建立	46.0%	13.0%	59.0%	23.0%	82.0%
	影响力	39.0%	27.7%	66.7%	16.7%	83.3%
	激励他人	25.0%	25.0%	50.0%	16.7%	66.7%
	变革管理	29.3%	25.0%	54.3%	16.7%	71.0%
	团队领导	40.0%	10.0%	50.0%	30.0%	80.0%
	战略思维	33.3%	5.7%	39.0%	27.7%	66.7%
	建立愿景	33.3%	16.7%	50.0%	16.7%	66.7%
工作通用能力	时间管理	59.7%	9.3%	69.0%	19.0%	88.0%
	快速学习	69.0%	7.3%	76.3%	19.0%	95.3%
	工作主动性	63.0%	14.7%	77.7%	13.0%	90.7%
	关注细节	69.7%	4.3%	74.0%	10.0%	84.0%
	持续改善	45.7%	24.7%	70.3%	22.3%	92.7%
	谈判能力	41.7%	25.0%	66.7%	25.0%	91.7%
	自我驱动力	54.7%	12.0%	66.7%	24.3%	91.0%
	商业敏锐度	44.3%	22.3%	66.7%	0.0%	66.7%
	逻辑思维	39.0%	33.3%	72.3%	27.7%	100.0%
	冲突管理	44.3%	22.3%	66.7%	33.3%	100.0%
	执行力	82.7%	6.3%	89.0%	7.7%	96.7%
	结果导向	74.7%	4.7%	79.3%	11.0%	90.3%
基本品质	责任心	82.7%	6.3%	89.0%	8.7%	97.7%
	诚实正直	80.3%	10.0%	90.3%	7.7%	98.0%
	耐心	77.0%	-2.7%	74.3%	20.7%	95.0%
	毅力	75.0%	0.0%	75.0%	16.7%	91.7%
	创新	39.3%	25.3%	64.7%	17.7%	82.3%

该表格的百分比指各 Tier 员工在某项能力上的掌握程度而非企业选择率。

针对 HRSSC 人员的胜任力要求大方向，目前业内已形成一定的共识。但是就具体的能力项及各项能力要求程度，我们通过调研又做出了进一步探究，并且发现了以下现象：

- ◆ **对人员发展更重视：**（参考图表 14）本次调研中超过半数企业搭建了人力资源共享服务中心人员的胜任力模型，而智享会《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》中仅有约三成企业建立了胜任力模型，**可见企业对于 HRSSC 人员的发展已经更有意识也更为重视。**
- ◆ **针对性不足：**目前仅有约 2 成左右的企业针对共享服务中心员工定制专门的胜任力模型，因此 HRSSC 人员的胜任力模型在整体市场上针对性是不足的。
- ◆ **有新的能力要求：**与往届调研中企业选择率最高的胜任力相比，（参考图表 15A）本次调研服务交付、质量控制和项目管理成为了“新热门”。**不难得知，交付式的思维、重视服务质量、对项目的整体把控正成为目前 HRSSC 新的人才发展重点。**
- ◆ **因层级而有差异：**（参考图表 15B）我们将共享服务中心的员工分为三个层级：
  - Tier1：前台员工，主要面对客户，进行基本操作与咨询。
  - Tier2：后台员工，不直接面对客户，主要进行系统管控以及一些简单的项目管理。
  - Tier3：组长或团队主管。

关于各素质技能的掌握程度，分为初级（1 分）、中级（2 分）、高级（3 分）代替，并计算各层级人员能力分的平均值，以满分 3 分为基础，换算成掌握程度，计算三个层级之间的能力差。我们从中可以发现各层级 HRSSC 人员的能力发展存在不同的侧重：

- 逻辑思维在三个层级之间的分值差距均较大，是员工从 Tier1 发展至 Tier2 乃至 Tier3 均需要重点提升的。
- Tier2 员工的系统管理和项目管理能力要求平均值较大幅度地高于 Tier1 员工，可见 Tier2 的员工在流程的把控上，需要更为具备全局观和综合性。
- Tier3 的员工相对在团队领导、冲突管理上的能力要求更高，说明与 Tier1 和 Tier2 普遍对“事”的关注更大相比，在 Tier3 需要处理的问题会有更大一部分为“人的问题”，综合的领导力和管理能力是这一层级人员培养的重点。

那么对于企业而言，目前 HRSSC 人员的胜任力模型主要包含哪些能力要求呢？我们不妨了解一下博世的具体实践。



## 案例 | 博世 | VUCA 时代下的 SSC 人才培养

VUCA 时代下，博世对 SSC 人员的胜任力要求在深度和广度上均发生了变化：深度的变化是对人员的岗位技能、特别是软性服务技能、持续改进能力要求更高；广度的变化则在于着重培养跨界思维上有所体现。

### ◆ VUCA 时代下的 SSC 胜任力

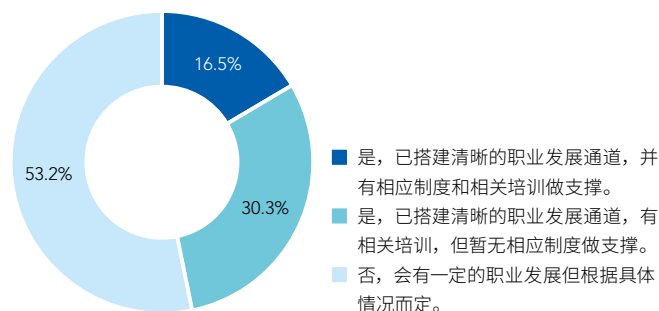
博世的 SSC 胜任力主要分为 7 个核心技能，分别是：

- 学习敏捷性 (Learning Agility)
- 设计思维与用户体验的专业能力 (Design thinking / UX expert)
- 公仆式领导力 (Servant Leadership)
- 精益思维 (Lean Thinking)
- 高效沟通 Effective Communication
- 敏捷的项目管理能力 Agile project management
- 结果导向 Result Orientation



## 发展路径与空间

图表 16 是否为人力资源共享服务中心员工搭建清晰的职业发展通道 (N=109)



图表 17 上一年度共享服务中心的员工在内部的流动方向主要为 (N=109)

流动方向	数量	比重
三支柱之间发展或转岗	46	42.2%
内部发展 (在 SSC 内部晋升发展或轮岗)	89	81.7%

图表 18 上一年度共享服务中心的员工在内部的流动情况 (以下均为平均值)

上一年度共享服务中心的员工在内部的流动情况 (以下均为平均值)	
上一财政年度从 SSC 向 COE、HRBP 转岗的人员比重 (= 当年转出人数 / 当年平均 SSC 总员工数 %, N=33)	6.9
上一财政年度从 COE、HRBP 向 SSC 转岗的人员比重 (= 当年转入人数 / 当年 SSC 平均总员工数 %, N=33)	3.8

虽然就 HRSSC 胜任力模型的搭建情况而言，企业正逐渐走向成熟，但是将目光拉回 HRSSC 人员的发展路径与空间上，情况却不乐观：

- ◆ **人员发展体系不健全**：从图表 16 中我们看到，半数企业目前并未明确 HRSSC 人员的发展路径，也没有体系化的培训手段。同时，即使规划了发展路径，大部分企业仍暂无相应制度做支撑。仅有 16.5% 的企业搭建清晰的职业发展通道，并有相应制度和相关培训做支撑。
- ◆ **流动方式较为封闭**：共享服务中心的员工在内部的流动方向（参考图表 17）目前依然以在 SSC 内部晋升发展或轮岗为主，发展路径纵深大，但广度有限。
- ◆ **流动方向相对不平衡**：共享服务中心的员工在三支柱间的横向流动情况做出统计后（参考图表 18），不难看出“从 SSC 向 COE、HRBP 转岗的人员比重”平均约是“从 COE、HRBP 向 SSC 转岗的人员比重”的两倍。此处应该说明的是：**三支柱之间的关系是相对平衡的，三者之间各擅所长，各司其职，而非存在固定的“上下游”，这一“流动差”也不利于 HRSSC 在企业内部提升自己的定位与价值。**

针对以上问题，博世对 HRSSC 的员工匹配有针对性、系统化的发展方案，主要包括：

- **搭建体系化的培养模式；**
- **开展基于胜任力要求的专属培养项目；**
- **采用符合业务需求的培养方式。**

**案例** 博世 | **胜任力的培养与发展**

**◆ 培养模式**

博世目前采用“70-20-10”的方式培养 SSC 员工：“70”为做中学，员工需要参与执行各种项目；“20”的部分则是向他人学习，每个员工均会分配一名教练（Coach）与导师（Mentor）；“10”则是传统课堂学习，提供知识技能的培训。

**◆ 培养项目——AAP (Agility Ambassador Program)**

VUCA 时代下，知识更新的速度更快，企业处于不断变化的环境中。因此，博世 SSC 以项目管理这一工作入手，通过让员工参与项目的持续改进提升其在新时代下的胜任力，用更为敏捷的方式做项目。

与以往仅需熟知办事流程、按部就班执行的服务模式不同，博世 HR SSC 要求每位员工每年至少需要参与完成一个持续改进项目。这些项目的涉及范围需要跨部门或跨事业部，并且存在一定的不确定性，这与 VUCA 时代的特质存在一致性。

同时，对于执行项目的方式博世也提出了新的要求。过去的持续改进更多采用精益思维，即去除浪费。但是在新的时代、平台和系统下，流程和步骤均发生了变化，仅去除浪费已经不能满足业务的需求，企业更需要流程再造与设计。为了更好服务 SSC 的客户——员工，这用“设计思维”的方式来进行流程再造与设计，具体过程为：

- 将目标客户具象化，选出用户代表，分析客户特质。
- 分析客户接受服务的过程中的用户旅程（User Journey），描绘关键时间节点。
- 了解在各个时间点上的用户需求、用户体验，如果用户体验不佳，提升的方式是什么。

这一方式跳出传统的功能导向式服务——仅提供工具或方式，真正实现用户导向思维。另外，员工通过这些持续改进项目，更能从客户和使用者的角度去考虑问题，其思维模式、心智模式发生了明显的转变。

## 技术

### 移动端与自助服务应用已较普遍，大数据等新技术或成未来“热门”

#### 模块概览

迭代与优化是 HRSSC 永恒的话题。不少企业借助技术，全面提升 HRSSC 的数字化程度，从而实现自动化、效率提升、服务质量提升等。技术已经成为 HRSSC 迭代和优化过程里绕不开的一环。

就国内的环境而言，移动端的发展已经位于世界前列；而用户对于移动端的依赖也日益增加。相应地，人们处理事务的方式、对于便捷性的渴求也发生了剧变——自助是目前最为凸显的趋势之一。

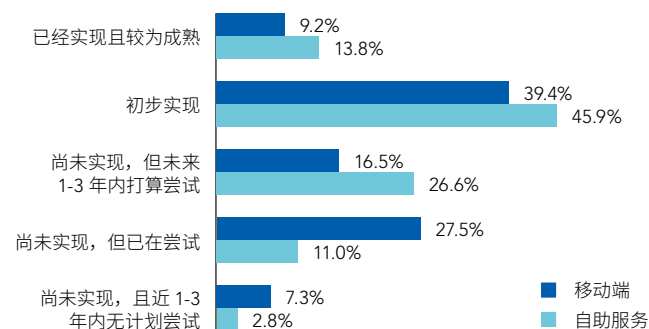
另一方面，大数据采集技术的完善、数据模型的不断优化也为语音识别、人工智能、面部识别等新技术奠定了坚实的基础。

这些技术又将如何影响 HRSSC？如何更好地去为“迭代与优化”这一永恒的话题助力？面对一系列的变化，企业又如何做好变革管理，实现平稳的过渡或转型？

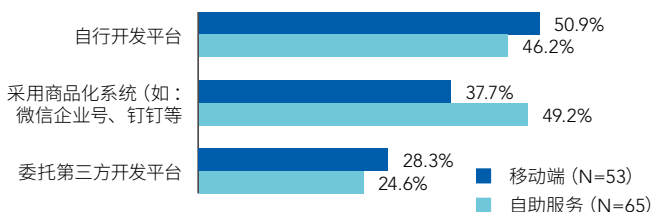
目前应用较为广泛的技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>移动端</li> <li>自助服务</li> </ul>	如何面对技术的进步与变化——有效的变革管理
目前较为热门但应用较少的新技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>大数据</li> <li>数据可视化</li> <li>云平台</li> <li>.....</li> </ul>	

#### 移动端与自助服务

图表 19 实现情况 (N=109)



图表 20 所使用的平台类型



信息技术的飞速发展，逐渐推动着 HRSSC 内部服务模式的升级或转型，其中移动端和自助服务是目前企业尝试较多的两大方向。本次调研主要也针对这两大方向（参考图表 19 至图表 21），了解市场上目前的成熟度和应用面。

◆ **实现情况：**（参考图表 19）移动端与自助服务的成熟度相对较为同步。已经实现这两大方式的企业均在一半左右。已经实现的企业中，大部分仍处于起步阶段，应用并不成熟。但是我们可以看到，即使尚未实现，这两种方式各自也有约 4 成左右的企业正在尝试或未来计划尝试。可以说，移动端和自助服务将会成为未来 HRSSC 中必不可少的技术手段。

◆ **平台类型：**两种方式所使用的平台类型也有所不同（参考图表 20）：移动端倾向于使用“自行开发平台”，而自助服务更多采用商品化系统。我们在了解企业的实践后发现，商品化系统使用率较高的往往是微信端。随着微信功能的不断丰富，这一端口具备技术门槛相对较低、相比安装 APP 员工接受度更高、开发和维护成本低的优点，可以成为企业在开发自助服务时较好的切入点。

图表 21 已实现的模块

模块	移动端 (N=53)		自助服务 (N=65)	
	数量	比重	数量	比重
个人信息查看及行政服务	48	90.6%	58	89.2%
学习培训类服务	24	45.3%	30	46.2%
生活类服务	17	32.1%	20	30.8%
招聘类服务	12	22.6%	16	24.6%

◆ **应用面：**目前移动端和自助服务的应用面也较为趋同（参考图表 21），以“个人信息查看及行政服务”与“学习培训类服务”为主。“个人信息查看及行政服务”具备量大、简单、重复的特点，使用移动端和自助服务可以较为明显地减少 HRSSC 的日常工作量，提升效率。而“学习培训类服务”这一比重较高的原因我们与 HR 探讨后发现更多有赖于移动学习、微课、云课堂等新的培训模式的出现。

面对这一趋势，纳通医疗集团以微信为切入点，搭建了 HRSSC 的自助问答系统；而博世致力于 HRSSC 整体的数字化转型，步步为营，利用移动端等技术提升了内部员工的体验度和服务效率。

案例 纳通医疗集团 | 微信移动端搭建流程

◆ 需求收集

共享服务技术人员需先和一线业务人员进行沟通，明确以下内容：

- 日常员工经常咨询什么？
- 哪些问题问的最多？
- 员工抱怨比较多的有哪些？

根据员工的反馈确定哪些模块实施优先级，明确这些问题的复杂程度进而为后续关键词搭建提供基础。

◆ 需求分析与归类

- **模块划分：**将收集到的问题根据具体内容归类至不同的人力资源模块。
- **难易度划分：**根据问题本身的逻辑复杂度，划分为简单问题为复杂问题。
- **问答设计：**简单问题直接设置问答，复杂问题进行逻辑分解，拆分为多个简单问题。

◆ 问题分流设计

纳通主要借助树状图设计问题的流向和跳转逻辑。流向的最后结果往往为 3 种：

- 对于简单的问题，咨询者可直接获得准确反馈；
- 而对于复杂的问题，系统会逐步引导，能够拆解分流的逐步获得结果；
- 不能拆解的引导到指定负责人。

◆ 问题复杂度拆分示例：

- 复杂度为 1：我想租房取公积金怎么办？
- 复杂度为 2：我想取公积金怎么办？

拆解关键词示例：公积金

引导：

您是想了解公积金业务么？

- 分支 1：是想了解公积金支取呢？（请回复 1）
- 分支 2：还是公积金转移呢？（请回复 2）
- 分支 3：还是想了解公积金缴纳政策？（请回复 2）

如果员工回复公积金支取或回复“1”：

- 分支 1：您是想了解买房支取呢？
- 分支 2：还是租房支取呢？
- 分支 3：如果您目前不确定支取类型，也可直接咨询 XXX（他的联系方式为 XXXX）

◆ 建立关键词模型

在对所有问题进行分类规整后，纳通 SSC 将问题中的关键词提取，搭建了关键词模型。这一模型并非一成不变，而是会在后续的试运行及使用中不断改善。

◆ 功能测试

共享服务的技术人员会首先邀请一线 HRBP 进行内测，通过后台聊天记录可分析员工是否得到有效答案，对于不完善的地方进行优化，在此过程中遇到的主要难点是用词的口语化以及关键词模型不全。

针对员工咨询时用词口语化的问题：纳通 SSC 会结合员工试用时所使用的具体词汇，进一步修改关键词模型。如“报销金额”是关键词库中原本存在的专业术语，而在员工的日常应用场景中，很可能还会出现“报多少钱”、“能报多少”等相对口语化、生活化的表述。此时该问题所对应的关键词模型，共享服务会评估关键词有效性，将专业但无效的关键词替换掉。

对于在测试的过程中会出现微信移动端无法解决的问题：通过后台场景模拟，对于未涉及的问题进行关键词补充，初期为方便落地共享人员会承担部分人工答疑功能。

## 案例 博世 | SSC 上的数字化应用

## ◆ 数字化历程

- Step1：流程标准化

流程标准化是数字化的第一步。在博世，各个业务单元或工厂原本的流程、系统科目应用、政策并不统一。为了实现 SSC 的数字化，博世选出了 59 个亟需标准化的流程或政策，其中 58 个科目目前已经实现了标准化，为数字化奠定了基础。标准化项目过程中，比较大的阻力是各个分公司流程、政策差异化比较多，而标准化之后的统筹利益体现为虽然在分公司不明显，但在全中国范围内比较可观，并且为今后自动化、移动化、智能化打下基础。为顺利推动标准化，项目组引入了“标准化委员会”与“执行高管听证会”额外 2 个小组来帮助推动全国性的标准化，成效显著。基本流程是：由 SSC, HR BP, CoE 代表组成的项目组尽可能商量并达成一致，无法达成一致的提交由 HR 总监代表组成的“标准化委员会”商讨决定，最后少数差异再到“执行高管听证会”上决定。



- Step2：自助化和流程在线化——博世中国 14.0

目前博世选取了共 10 个流程优先进行自助化、自动化,“自助化”主要是应用在是较为基础、简单的流程,其特征是不需要 HR 在过程中做任何核查动作就可以在电脑端完成,如:修改个人地址、查看个人考勤信息等。

“自动化”以奖金发放为例，原本需要通过纸质文件、多个人签字，最后扫描上传，通过邮件和订单系统才能将奖金发放这一动作转至薪资系统，在层层申请的过程中，其效率和准确性均有很大的提升空间。在实现在线自动化后，仅需经过经理提交申请、高管审批、BP 确认三步即可完成奖金的发放与薪酬系统的对接。节省了大量人工的步骤，以及手工录入奖金数据的人力。该流程每次实施节省约人工 15 分钟，该流程通过在线自动化，全国全年共可节省 3 个人力。

- Step3：开发移动端——i-boarding（移动入职平台）

新员工入职博世前，按照原有的流程与制度，需要多次到公司递交不同的材料，提供个人信息。而 SSC 在得到员工信息后，需要与各部门共同协作，帮助其准备胸卡，开通内部权限。这一

过程一旦衔接不到位,极易出现滞后,员工入职报到后需要较长一段时间才能正式投入工作,这在一定程度上降低了员工的入职效率与体验。

为了改善以上问题，实现员工入职时各部门间的无缝对接，减少中间过程的滞后和数据的重复录入，博世在微信移动端开发了 i-boarding 平台，帮助员工方便而快速地完成入职流程。这一微信端主要分为移动入职、信息中心、“我问小博”三大模块。这三大模块各自的功能为：

- i-boarding( 移动入职 )：员工通过该模块可以将原本需要在纸质申请表上填写的个人信息直接在微信平台上填写，也可以将需要提交的纸质文件通过拍照上传。另外，博世 SSC 还打通了体检中心的后台数据库，因此可以公司 HSE 部门直接提取该名新员工的体检报告。员工可以免去入职前多次去体检中心，并前往公司递交纸质报告的奔波，大大提升了员工的入职效率和体验度。
- 员工信息中心：员工可以在该模块直接查询集团、公司、报到流程、部门的相关信息。
- “我问小博”：若员工的问题难以通过员工信息中心得到解答，可以在“我问小博”中进一步在线询问。



## ◆ 数字化过程中挑战的解决

- 挑战一：如何实现跨部门的合作？

这一问题的解决其本质是变革管理与沟通的过程，因此需要重点传达以下信息：

- ✓ 各部门之间与 SSC 的目标是一致的：为了让用户有一个更好的体验。
- ✓ 对于组织、各部门及其中关键的 stakeholder 有何好处。
- ✓ 用财务和量化的语言告知组织该变革带来的投入产出比。
- 挑战二：如何在符合数据安全要求的前提下将自助端、移动端等平台与主数据系统对接？
- ✓ 若端口对接仅为技术问题，则从技术层面解决。



- ✓ 若涉及信息安全问题，在微信端，博世目前仍使用自有服务器而非第三方服务器保证信息安全。
- ✓ 在主数据对接的过程中，博世通过自行搭建中间的过渡平台，实现双方数据交换时的缓冲，有效防止了黑客的入侵。
- 挑战三：如何选择合适的平台？
- ✓ 博世从用户体验的角度出发，让用户选择：对于用户而言关注一个微信公众号往往比下载一个新 APP 更为方便和容易接受。
- ✓ 从方便管理的角度出发，微信端已经能满足多种需要，但同样的功能往往需要通过下载多个 APP 才可实现，因此微信端是首选。
- 挑战四：如何培养员工的使用习惯？
- ✓ 制作部分原型(prototype)，让员工参与测试，让员工提前体验。
- ✓ 与员工开展访谈、问卷调查，倾听员工的需求与心声。
- ✓ 邀约员工参与工作坊，共同创造数字化的各个流程，不断迭代。

## 新技术的应用

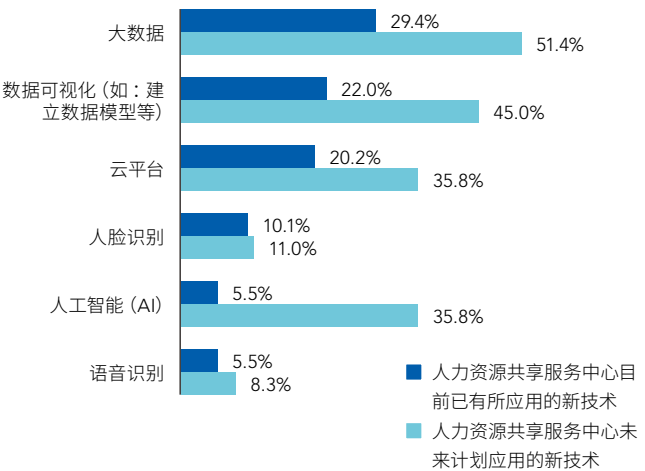
图表 22A 人力资源共享服务中心目前已有所应用的新技术有 (N=109)

技术	数量	比重
大数据	32	29.4%
数据可视化 (如：建立数据模型等)	24	22.0%
云平台	22	20.2%
人脸识别	11	10.1%
人工智能 (AI)	6	5.5%
语音识别	6	5.5%
均未应用	54	49.5%

图表 22B 人力资源共享服务中心未来计划应用的新技术有 (N=109)

技术	数量	比重
大数据	56	51.4%
数据可视化 (如：建立数据模型等)	49	45.0%
人工智能 (AI)	39	35.8%
云平台	39	35.8%
人脸识别	12	11.0%
语音识别	9	8.3%

图表 22C 人力资源共享服务中心目前已有所应用的新技术 VS 人力资源共享服务中心未来计划应用的新技术 (N=109)



针对目前 HRSSC 新技术的应用，我们结合图表和 HR 的反馈，总结了以下现象及趋势，希望能为企业未来应用过程中带来一定的启发：

- ◆ **有所尝试的企业已较多：**通过图表 22A 我们不难看出近年来新技术在 HRSSC 上的应用已经不再是“凤毛麟角”。近半数企业在各种新技术上已经有所尝试。
- ◆ **大数据、数据可视化、云平台或将成“热门”：**是目前应用较多的三种技术，同时结合图表 22B 我们也看到这也是未来企业计划应用的最多的技术。这三项技术或许会成为未来的“大热门”。

- ◆ **人工智能仍有待观察：**人工智能是目前的应用率和未来的“期待值”差异最大的一项技术。未来考虑应用的企业虽多，但目前市场上正式使用这一技术的企业却少之又少。根据 HR 的反馈我们了解到，这一技术目前成本较高，且尚未太多成熟的成功案例可供借鉴，其投入产出比尚不明确，因此才会造成“围观多于实践”的现象。

百度目前在新技术的使用上已经较为成熟，我们可以了解该企业目前是如何在招聘、入职中，将新技术“融会贯通”的。

#### 案例 百度 | 入职流程——各技术结合实现自动化

##### • OCR 技术

OCR 技术指通过扫描等光学输入方式将各种票据、报刊、书籍、文稿等印刷品的文字转化为图像信息，再利用文字识别技术将图像信息转化为可以输入计算机的信息的技术。这一技术原本的使用就已经较为广泛和成熟，但是长期来较少被人力资源领域所“注意”。近两年来这一技术逐渐应用到了人力资源领域，可以将其与入职办理流程中新入职员工身份相关信息的验证相结合。在新员工入职前，可以要求新员工提前上传学历证书、资格证书、身份证、银行卡等复印件至系统，利用 OCR 技术对信息进行识别，同时对接第三方征信平台，如：学信网，员工的学历信息验证即可快速完成。证件复印件提供的前置化，加强了背调，提高了效率，也减少了数据的出错率，同时所有环节的数据都记录下来，便于未来的大数据分析。

##### • 刷脸技术

百度的刷脸技术已经比较成熟，不少机场的通关已经开始应用。公司内部应用场景比较多的是门禁刷脸、会议签到、内部购物等。当然，也还有其他不少应用场景，比如大多数公司通过刷工卡进行自助打印证明，刷脸同样也可以完成。再比如，在入职办理过程中，刷脸技术与访客系统打通，用于新员工报到的提前预约，提升入职体验与效率。

##### • 预约系统——端到端的自动化

预约报到的员工会得到相应的后台预约码，发送预约码的同时，可以推送公司的公共新闻和入职指南给新员工。员工到达公司后出示预约码，可以根据前期推送的指南，直接进入入职手续相关办理地点。另外，由于入职往往是批量进行的，为了方便管理，新员工的预约码已经与座位号相匹配，同时座位上会放置“入职大礼包”，包括员工的电脑、办公用品、需要签署的文件等，方便查找。

## 新技术应用时的变革管理

不论是面对外部环境的变化，还是内部技术的应用，变革管理均是不可或缺的。

就技术的使用而言，无论是移动端、自助服务、新技术，在人力资源共享服务中心内部得以应用后，就不仅仅只是技术层面的一个话题，它会设计流程、组织、员工使用习惯的全面转型。在变革的过程中，如何让员工更快接受新生事物，是企业必须解决的问题。

此处变革管理的目标及对应的解决方式为：

目标	解决方式
了解员工的真实需求，对症下药	调研与访谈
让员工了解、认识技术和工具	宣贯、品牌塑造
快速培养员工的使用习惯	试用与引导

百胜与滴滴在人力资源共享服务中心成立之初就在变革管理这一工作上制定了详细的计划、方法论。企业在应用新技术时，也可以借鉴这两家企业在面临变革时相应的方法论，帮助自身快速、平稳地实现转变。

#### 案例 百胜 | 变革管理

##### ◆ 变革沟通

针对这一组织变革，百胜中国提前制定了 2 年的沟通计划，根据沟通计划对变革影响相关人进行了不同形式的沟通（如：工作坊、介绍视频、新闻简报、庆祝活动、小组座谈、一对一交流、圆桌讨论、访谈等），帮助他们理解接受 OP 项目，并逐步适应和提升在项目中的投入度，从而保证了 OP 项目的推进。

从上线至正式运营，百胜中国选出不同的相关人群，安排了不同的变革规划、关键转变时间点、关键达成目标。这些人群主要包括：员工团队（如：餐厅团队）、重要客户（如：营运团队的管理层）和当地市场的 HR。

其中，对于当地市场 HR 如何更好与当地市场员工沟通是变革过程中较为关注的内容。因为对于总部而言，宣贯的内容、材料均是一致的，但是不同市场和地域会有不同的沟通方式，人群的感受也有所差异。因此百胜中国强调当地市场的 HR 可以用当地员工可接受的沟通方式进行调整。

另外，对于关键客户——管理层，百胜中国会组织季度性的会议汇报项目进展，这能有效提升高管的重视度，同时让他们了

解具体的交付性成果。

◆ 品牌运营与宣传

- 制作视频，通过微信群、官网等渠道推送给员工，让员工了解 CSSC 的职责、服务内容、与员工的关系等。
- 在上线过程中，百胜中国做了面向全员的调研，通过手机扫描二维码，员工能参与调研，调研内容包括：CSSC 上线后是否有感受到相应的服务；是否有使用这些服务；有什么意见或建议；对 CSSC 是否了解等。若员工在调研中表示仍不了解，会对其进行针对性跟踪及辅导。
- 借助当地 HR 的力量，让当地的 HR 在重要的会议、活动上推广会让宣传共享服务中心。

案例 滴滴 | 产品管理的方式运营 HRSSC

◆ 运营模式——用产品管理的方式做好 HRSSC

• 需求挖掘

在正式将某项职能纳入 HRSSC 前，HRSSC 会“走进”用户，了解用户真正的痛点，结合这些痛点制成“漏斗”，通过多种形式进行沟通，最终输出需要纳入 HRSSC 的具体业务及用户画像。若调研到的问题并不属于 HR 领域，HRSSC 将会作为总接口将其归纳总结后分发给不同的组织并直到跟踪问题解决完。

• 产品设计

在了解了用户需求后，会将这些需求形成产品，设计产品运营方案，包括但不限于：业务内容、现状分析、痛点分析、问题解决方案、运营执行方案、运营流程、SOP、SLA、产品名称。设计完成后会交付相关负责团队进行研讨，研讨后进入体验测试阶段。

• 灰度运营与品牌推广

HRSSC 的所有产品在正式上线前会邀约部分“体验官”，这些“体验官”均来自内部员工自愿报名形成，其主要工作为新产品做测试，并针对产品进行测试反馈。HRSSC 结合反馈，评估后对产品进行调整与修改。测试通过后，进行产品推广，即进入灰度运营，试运行一个月左右会进行整体复盘，出具灰度运营报告，优化后再正式交由服务交付团队开展正式运营，大规模投入上线。

◆ 品牌推广与运营

HRSSC 认为，只有更多的人了解 HRSSC，建立 HRSSC 自身的品牌，才有可能将更多的业务纳入进来，为用户提供所需要的服务或解决方案。为此提出：用建设百年品牌的心态，去建设 HRSSC。在 HRSSC 的品牌推广与运营上，开展了大量的工作，并且通过这些工作让 HRSSC 的形象深入员工内心，让员工更依赖

HRSSC 这一品牌。

• 成立品牌推广团队

HRSSC 设立品牌推广团队，该团队相对独立，承接 HR 所有的设计以及 HRSSC 对外活动，并且专门负责 HRSSC 在公司内部的市场推广、需求调查、面对面沟通等。

• 设立 HRSSC 专属 Slogan 与 Logo

为了方便宣传，凸显 HRSSC 的暖心形象，特别设计“桔小妹”作为 HRSSC 的专属 Logo；Slogan——“We Care What You Care”；服务理念——“交付暖心服务，只为你的笑容；若能给予帮助，我们使命必达”。让员工从多维度了解 HRSSC 的核心理念。



• 开展 HRSSC 品牌推广活动：HRSSC 走进小桔人

为了帮助员工了解 HRSSC、走近 HRSSC，举办了第一期大型活动——HRSSC 走进小桔人，将 HRSSC 内部的每个员工称为“小桔人”。在活动上，开展多个系列专题讲座与趣味问答，配合 HRSSC 周边产品，使 HRSSC 的形象及业务进一步深入人心。



### • 创立 HRSSC 宣传片

专门制作了 HRSSC 的宣传片,在宣传片中,传达的主要理念为:遇到困难请找 HRSSC,HRSSC 可以帮助员工解决的问题。即从员工的需求出发,而非被动、生硬地植入 HRSSC 的业务内容。



### • 发布 HRSSC 专属期刊、创立 HRSSC 微信公众号

在 HRSSC 的专属期刊上,主要刊登 HRSSC 内部大事记、HRSSC 内部或 HRSSC 粉丝人物专访、HRSSC 新产品宣传发布、HRSSC 小讲堂、员工生活指南。在 HRSSC 微信公众号上,也不断吸取员工的建议、意见,进行版面、内容的持续改善和创新。



### • HRSSC 专属服务服装

在滴滴,HRSSC 的同学们会穿上带有 HRSSC 元素的专属服装,为小桔人办理各种业务,明显的标识、特有的风格,在为大家提供服务的同时也增加了趣味、传递了暖心。这是 SSC 的特色,也是 SSC 的品牌。



### • HRSSC 邮件设计

所有发送给员工的邮件,不管是一个通知,还是一片问候,滴滴的 HRSSC 均会进行精心设计,以保证从各种视角让员工深入了解 HRSSC。如新入职员工会入职前均会收到“新桔子 - 开学那点事”,即滴滴的入学通知书。



### • HRSSC 粉丝文化

在开展各项活动时,HRSSC 会邀约小桔子为 HRSSC 作画。这些画将会在 HRSSC 的下次活动中进行展出,也会在 HRSSC 不同的工作台上予以展示。这不仅提升了公司内各部门员工的参与度,也吸引了大量 HRSSC 的“铁杆粉丝”。其中有一名粉丝还为 HRSSC 用泥土制作了桔小妹的形象。





# 我们的建议

## 不断提升 HRSSC 的价值

价值提升点	具体模块	措施与步骤	注意点
提升点1 明确界面划分的同时, 不断扩张 职责范围	初建立HRSSC: 边界需定义清晰	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Step1: 根据企业人力资源战略和建立共享服务的目标和驱动力, 结合企业自身情况, 明确适合归入 HRSSC 的职责特质。</li><li>+ Step2 :将角色、职责、工作任务按人力资源相关职能进行切割和划分。</li><li>+ Step3 :试点运作。</li><li>+ Step4 :根据试点运行的结果, 进行调整;</li><li>+ Step5 :将界面划分进行宣贯和培训。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 职能的划分过程需要由三支柱共同讨论参与。</li><li>● 可以形成“界面划分文档”, 方便员工查询了解的同时, 也能作为未来职责出现冲突时的处理依据。</li></ul>
	运营HRSSC的过程 中: 是“灰色地带”, 也是拓展业务空间的机会	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Step1: 对于新出现的、尚未纳入 HRSSC 的职能, 企业不妨先选择部分 SSC 员工尝试操作。</li><li>+ Step2 :成功后将这一部分员工的实践经验萃取为标准化的步骤。</li><li>+ Step3 :进一步转化为 HRSSC 的服务产品。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 职责的“灰色地带”始终存在。</li><li>● 面对“灰色地带”中确实需要 HRSSC 提供支持的部分, SSC 的态度应是积极尝试而非不作为。</li><li>● 人力资源共享服务中心职能扩展的契机便在于此。</li></ul>
提升点2 搭建流畅、精简、 标准化的流程	起初的一步: 流程标 准化和优化	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Step1: 将人力资源原有的各大流程进行收集。</li><li>+ Step2: 根据流程本身的性质(如: 是否具备重复大量的特点、各地区差异性等) 判断是否适合进行标准化。</li><li>+ Step3: 三支柱之间应共同协商确定最终是否标准化、如何标准化、各自如何承担流程中的各项工作。</li><li>+ Step4: 将流程重新切分并组合为新流程。</li><li>+ Step5: 根据 ESIA 方法, 对相关流程进行优化。</li><li>+ Step6: 形成标准化的文件、手册、产品列表。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 适当引入高管、业务关键决策者组成第三方小组, 推动标准化, 减少阻力与冲突。</li><li>● “外部的标准化”是“内部标准化”的重要“先天条件”, 企业需要审视:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 企业的组织架构是否相对稳定, 业务流程是否已经理顺。</li><li>✓ 企业内部是否已有成熟的制度、政策。</li></ul></li><li>● 标准化不等同于完全无“弹性”, 针对不同部门或员工定制化、个性化的需求, HRSSC 要有机制或能力去应对和处理。</li></ul>
	做好减法: 外包策略	<p>外包决策步骤</p> <ul style="list-style-type: none"><li>+ Step1: 明确可进行外包的流程特点。</li><li>+ Step2: 选择出具体流程。</li><li>+ Step3: 画出各流程具体的分支和细节。</li><li>+ Step4: 根据各分支、细节的内容, 确定全部外包或部分外包。</li><li>+ Step5: 了解外部市场供应商情况, 获取产品及服务列表。</li><li>+ Step6: 分析供应商优劣势。</li><li>+ Step7: 将外部供应商与内部流程需求对接。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 外包过程中应重点考量的问题<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 内部数据安全性。</li><li>✓ 企业内部实际情况的适用性, 即是否需要一定的定制化。</li><li>✓ 成本和效益分析。</li></ul></li></ul>



<b>提升点3</b> 扩展人员发展空间，提升人的价值量	<b>业务环境的快速变化下，需要重点关注的胜任力</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 持续改进</li> <li>+ 学习敏锐度</li> </ul>	胜任力模型应该与业务流程一样，适时迭代与更新
	<b>定制化的发展</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 定制化的胜任力模型，凸显 HRSSC 的业务性质</li> <li>+ 针对不同的职能、层级，胜任力要求应有所差异化</li> <li>+ 定制化的发展路径（横向、纵向）</li> <li>+ 有针对性的发展项目、手段或课程（如：HRSSC 专属的企业大学、领导力项目等）</li> <li>+ 有具体的制度、流程支撑人员的发展</li> </ul>	具体的发展项目应该根据HRSSC内部员工的平均服务年限或生命周期而设计，否则发展项目会由于人员的离职与流失缺乏延续性，造成培训资源的浪费。通常这一数值为2到3年，各企业会根据自身情况有些微的差异。
	<b>多样且平衡的发展方向</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 鼓励员工跨部门、跨职能轮岗或转岗</li> <li>+ 要有相应的培训支持，如：转岗培训等</li> <li>+ 体现自身专业性，让 COE、HRBP 的员工将转入 SSC 作为发展自身专业能力的重要途径与手段。</li> </ul>	能否较好实现往往与企业起初对HRSSC的定位有关，若定位不清或较低，首先应该解决的是HRSSC本身的定位问题。
<b>提升点4</b> 运用技术，提升效率和专业性	<b>技术应用步骤（路线图）</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Step1:</b> 需求挖掘与了解，确定需要结合新技术的职能或流程</li> <li>+ <b>Step2:</b> 相应流程标准化</li> <li>+ <b>Step3:</b> 形成产品</li> <li>+ <b>Step4:</b> 变革管理</li> <li>+ <b>Step5:</b> 不断优化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可能遇到的问题及解决方式               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 难以确定使用的平台或技术：让客户（使用者）选择，客户体验最优者优先。</li> <li>✓ 数据安全性难以保证：通过技术（如：架设企业自有服务器等）解决或自行开发平台。</li> <li>✓ 员工难以接受新的技术：有效的变革管理。</li> </ul> </li> </ul>
	<b>有效的变革管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 邀约部分员工对新技术进行试用，收集反馈，方便做出调整与优化。</li> <li>+ 多方位宣传：海报、新闻、活动、邮件通知等。以包装品牌的心态来运营。</li> <li>+ 从小处着手，先试点后铺开，给予员工适应时间。</li> <li>+ 做好引导工作，尤其是原本的人工工作由技术代替后，人工岗位应在一定时间段内仍予以保留，在员工使用到相应功能时向其介绍新技术，鼓励员工使用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 变革管理的目标：               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 了解员工的真实需求，对症下药。</li> <li>✓ 让员工了解、认识技术和工具。</li> <li>✓ 快速培养员工的使用习惯。</li> </ul> </li> </ul>

标杆数据

附表 1 尚未建立共享服务中心的原因 (N=77)

阶段	数量	比重
企业规模较小，尚不需要建立共享服务中心。	39	24.8%
公司的人力资源部门完全可以支撑现有的业务，并且成本投入不高，暂时不需要建立共享服务中心。	36	22.9%
公司没有统一的共享服务交付平台，成立共享服务中心不会提升企业的管理水平和效率，无法降低成本。	20	12.7%
公司人力资源从业者的能力还不足以支撑共享服务中心的建设。	10	6.4%

附表 2 若尚未建立共享服务中心，目前人力资源事务性工作通过何种方式完成 (N=77)

方式	数量	比重
全部外包	0	0.0%
部分外包	32	41.6%
自己完成	43	55.8%
其他	2	2.6%

附表 3 是否希望将事务性工作通过集中化的方式进行处理 (N=77)

选项	数量	比重
是	53	68.8%
否	22	28.6%
不确定	2	2.6%

附表 4 在进行共享服务中心建设规划中最重要的考量因素和问题为 (N=80)

选项	数量	比重
建设方案的完备性和成熟度 (如：确定共享服务中心的服务范围、运营模式和机构性质等)	56	70.0%
人力资源部门和从业者的专业能力与经验	14	17.5%
技术成熟度和支持度 (如：平台的运营技术等)	8	10.0%
其他	2	2.5%

附表 8 在中国的人力资源共享服务中心的运营总部地点 / 设置在该城市的原因

	节约成本	企业总部所在地	SSC 分支机构或业务在当地较多	语言文化适应性
一线城市 (北京、上海、广州、深圳)	9.9%	88.7%	18.3%	2.8%
二线城市 (南京、武汉、沈阳、天津、西安、成都、重庆、杭州、青岛、大连、宁波、济南、哈尔滨、长春、厦门、郑州、长沙、福州、乌鲁木齐、昆明、兰州、苏州、无锡、南昌、贵阳、南宁、合肥、太原、石家庄、呼和浩特等省会城市、自治区首府城市和其他副省级城市)	40.7%	51.9%	22.2%	0.0%
三、四线城市 (除上述以外的城市)	54.6%	45.5%	45.5%	0.0%

附表 9 在中国的人力资源共享服务中心分支机构数量 (N=105)

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
2	0	1	2

附表 5 在进行共享服务中心建设规划中发现的问题 (N=39)

问题	数量	比重
没有统一的技术服务平台支撑整个共享服务中心的运营。	25	64.1%
共享服务中心的服务范围和职责不清	21	53.8%
中心整体的运营还不是很顺畅，没有建立标准的运营管理体系	18	46.2%
在运营过程中，业务的流程梳理不清，职责划分不清晰，导致了在服务中出现推脱现象严重	15	38.5%
中心的服务内容涵盖的范围较少，人员投入较大，无法做到节约成本以及提升效率	5	12.8%
其他	3	7.7%

附表 6 人力资源共享服务中心位于 (N=110)

区域	数量	比重
仅在中国	83	75.5%
在中国及海外均有，共享服务中心总部在中国	18	16.4%
在中国及海外均有，共享服务中心总部在海外	8	7.3%
有，仅在海外	1	0.9%

附表 7 人力资源共享服务中心的服务范围 (N=109)

范围	数量	比重
中国服务中心，仅服务中国	87	79.8%
区域性 (亚太或其他范围) 服务中心，服务中国及海外部分区域	15	13.8%
全球性服务中心，服务全球	7	6.4%

附表 10 人力资源共享服务中心的员工人数 (仅指中国) (N=107)

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
110	6	13	36

**附表 11** 人力资源共享服务中心的 ( 仅指中国 ) 服务总人数 (N=109)

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
25892	2000	5000	10000

**附表 12** 人力资源共享服务中心(仅指中国)已经开始运营的时长 (单位：月，N=108)

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
36	12	24	49

**附表 13** 内部人力资源共享服务中心的成本或收费计算方式 (N=109)

方式	数量	比重
成本分摊到服务对象 ( 业务部门 )	26	23.9%
以服务定价的形式向服务对象 ( 业务部门 ) 收取费用	10	9.2%
成本由集团拨款或人力资源部门承担	73	67.0%

**附表 14** 人力资源共享服务中心的职责 (N=109)

	内部职责实现情况			属于外包职责		没有实现	
人力资源行政和运营管理	全部实现	大部分实现	初步实现	全部外包	部分外包	未来计划实现	无计划实现
员工关系维护 (员工沟通、员工投诉和建议管理等)	29.4%	18.3%	23.9%	1.8%	1.8%	7.3%	4.6%
员工服务热线及政策、信息解答咨询	31.2%	14.7%	19.3%	3.7%	2.8%	11.0%	4.6%
内部人力资源网站管理	25.7%	20.2%	11.9%	0.9%	2.8%	14.7%	11.0%
员工手册制作	39.4%	19.3%	10.1%	0.0%	0.9%	7.3%	10.1%
入职离职手续办理	57.8%	12.8%	10.1%	2.8%	2.8%	0.0%	0.9%
离职访谈跟踪	22.9%	16.5%	21.1%	0.9%	0.0%	10.1%	15.6%
员工调任和再安置 (员工劳动关系等)	40.4%	24.8%	10.1%	1.8%	0.9%	6.4%	2.8%
员工考勤	50.5%	12.8%	7.3%	2.8%	0.9%	5.5%	7.3%
劳动合同管理	58.7%	13.8%	7.3%	1.8%	0.9%	1.8%	2.8%
假期管理	54.1%	17.4%	6.4%	1.8%	0.0%	4.6%	2.8%
员工健康管理	33.0%	11.9%	12.8%	5.5%	2.8%	11.0%	10.1%
外籍人员管理	33.0%	9.2%	13.8%	0.0%	2.8%	7.3%	21.1%
签证管理	23.9%	8.3%	10.1%	3.7%	3.7%	9.2%	28.4%
供应商管理	28.4%	14.7%	10.1%	0.9%	0.0%	12.8%	20.2%
公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持	39.4%	11.9%	13.8%	0.9%	2.8%	7.3%	11.0%
招聘管理	全部实现	大部分实现	初步实现	全部外包	部分外包	未来计划实现	无计划实现
招聘需求收集	13.8%	6.4%	2.8%	0.9%	0.0%	1.8%	0.9%
招聘职位信息发布 (招聘渠道管理)	13.8%	5.5%	4.6%	0.0%	1.8%	0.9%	0.0%
候选人筛选, 简历管理	15.6%	3.7%	2.8%	0.9%	0.0%	1.8%	1.8%
面试预约	14.7%	2.8%	4.6%	0.0%	0.9%	1.8%	1.8%
电话面试	12.8%	4.6%	2.8%	0.0%	0.0%	1.8%	4.6%
人才测评	10.1%	5.5%	5.5%	0.0%	0.0%	2.8%	2.8%
确认候选人, 发放签约函, 入职准备	13.8%	8.3%	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%
薪酬福利管理	全部实现	大部分实现	初步实现	全部外包	部分外包	未来计划实现	无计划实现
工资核算、工资发放、经费计提	51.4%	9.2%	5.5%	0.9%	3.7%	0.9%	0.0%
奖金核算与发放	53.2%	8.3%	7.3%	0.0%	0.0%	2.8%	0.0%
社保管理	43.1%	6.4%	8.3%	6.4%	4.6%	0.9%	1.8%
商业保险管理	41.3%	8.3%	11.0%	3.7%	3.7%	1.8%	1.8%
绩效记录	34.9%	13.8%	10.1%	1.8%	0.9%	3.7%	6.4%
差旅报销管理	23.9%	11.9%	5.5%	1.8%	1.8%	4.6%	22.0%
培训管理	全部实现	大部分实现	初步实现	全部外包	部分外包	未来计划实现	无计划实现
培训课程选择, 报名, 安排	9.2%	3.7%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%
培训后勤管理 (用户手册, 材料制作, 培训地点选择)	9.2%	2.8%	2.8%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%
培训反馈调研	8.3%	2.8%	4.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
培训费用结算	10.1%	1.8%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
人力资源信息化	全部实现	大部分实现	初步实现	全部外包	部分外包	未来计划实现	无计划实现
人力资源数据统计分析	40.4%	12.8%	17.4%	2.8%	1.8%	4.6%	0.0%
人力资源数据报告与相关建议	35.8%	13.8%	19.3%	2.8%	0.9%	6.4%	0.9%
人力资源信息系统维护与支持	45.0%	15.6%	11.9%	3.7%	1.8%	1.8%	0.0%
平台的运用 (如：大平台运营)	28.4%	19.3%	15.6%	2.8%	0.9%	10.1%	2.8%
系统的升级应用	30.3%	18.3%	13.8%	3.7%	1.8%	10.1%	1.8%

附表 15 SLA 所包含模块 (N=26)

	数量	比重	具体指标	数量	比重
人事信息录入及整合	24	92.3%	及时率	24	100.0%
			员工档案资料完备度	18	75.0%
			正确率	23	95.8%
差旅与派遣	6	23.1%	及时率	5	样本总量过小不予统计
			正确率	5	
薪资福利核算	19	73.1%	及时率	17	89.5%
			正确率	19	100.0%
培训与发展	7	26.9%	及时率	7	样本总量过小不予统计
			正确率	3	
			培训表现与成果	6	
呼叫中心	13	50.0%	第一次服务应答率	6	46.2%
			第一次服务解决率	8	61.5%
			第一次服务满意度	8	61.5%
			当日解决率	5	38.5%
			当日满意度	6	46.2%
			当月解决率	7	53.8%
			当月满意度	6	46.2%
其他	1	3.8%	/	/	/

附表 16 上一年度共享服务中心的员工在内部的流动情况 (以下均为平均值)

上一年度共享服务中心的员工在内部的流动情况(以下均为平均值)	数量
上一财政年度 SSC 人员在所属团队内的晋升率 (= 当年晋升人数 / 当年平均 SSC 总员工数 %, N=67)	11.7
上一财政年度 SSC 人员在不同职能间转岗 (如: 前台转向后台, 运营转向技术等) 的比例 (= 当年转岗人数 / 当年平均 SSC 总员工数 %, N=65)	9.6
上一财政年度 SSC 人员在内部不同团队间转岗的比例 (= 当年转岗人数 / 当年平均 SSC 总员工数 %, N=66)	10.6
上一财政年度人力资源共享服务中心员工的主动离职率 (% , N=100)	12.6
人力资源共享服务中心员工在贵司人力资源共享服务中心的平均服务年限 (年, N=104)	2.7

附表 17 为人力资源共享服务中心的整体评估指标 (N=109)

指标	数量	比重
客户满意度 (满意度调研)	86	78.9%
服务响应时间 / 速度	86	78.9%
事务处理量 (平均员工服务人数)	74	67.9%
事务信息录入准确性 (数据系统)	74	67.9%
事务处理准确性 (业务, 非数据系统)	59	54.1%
投诉率	43	39.4%
优化改进的项目量	39	35.8%
预算 vs. 实际运营成本 (利润率指标)	31	28.4%
员工自主服务平台的使用率	21	19.3%
新服务的增加与覆盖面	21	19.3%
人员离职率	18	16.5%
人员培养数量	9	8.3%
无明确指标	3	2.8%

附表 18 目前在市场化 (对内或对外 charge) 上, 处于怎样的阶段 (N=109)

阶段	数量	比重
已经实现市场化, 仅对外服务	2	1.8%
已经实现市场化, 同时对外和对内服务	6	5.5%
已经实现市场化, 但仅对内服务	10	9.2%
仅在初步尝试阶段	22	20.2%
尚未实现, 正处于市场化转型过程中	10	9.2%
尚未实现, 但未来 1-3 年内打算尝试	23	21.1%
尚未实现, 且近 1-3 年内无计划尝试	36	33.0%

附表 19 对外 charge 的定价方式为 (N=8)

方式	数量	比重
基于服务人头数 / 服务内容分摊	6	75.0%
外部数据对标	2	25.0%
其他	2	25.0%
内部成本分摊	1	12.5%
基于绩效 (SLA) 的完成率计算	1	12.5%

附表 20 新技术所应用的模块 (N=55)

	行政和运营 管理	培训 管理	招聘 管理	薪酬福利 管理	人力资源 信息化
人工智能 (AI) (N=6)	样本总量过小不予统计				
云平台 (N=22)	59.1%	45.5%	40.9%	59.1%	90.9%
大数据 (N=32)	25.0%	34.4%	46.9%	59.4%	78.1%
语音识别 (N=6)	样本总量过小不予统计				
人脸识别 (N=11)	45.5%	27.3%	27.3%	54.5%	27.3%
数据可视化 (如: 建立数据模型等) (N=24)	33.3%	25.0%	29.2%	83.3%	83.3%

附表 21 移动端已实现的各模块职能

个人信息查看及行政服务模块 (N=48)		
职能	数量	比重
休假、加班、公出申请	41	85.4%
查看、更新个人基本信息(联系方式、籍贯、性别、婚育情况、身份证号码等)	38	79.2%
个人上下班打卡、考勤查询	33	68.8%
个人薪资福利情况查询	29	60.4%
查看企业政策制度	25	52.1%
社保公积金查询	25	52.1%
向 HR 进行办事流程、人力资源政策咨询	20	41.7%
个人费用报销申请	19	39.6%
开具证明(如:工作证明、收入证明等)	19	39.6%
考核评价结果查询	16	33.3%
会议室申请与预定	15	31.3%
商业保险查询、申请及理赔	14	29.2%
入职管理	12	25.0%
查看办事流程及下载表格文件	11	22.9%
工卡补办	10	20.8%
劳动合同的生成与签订	9	18.8%
项目的审批	8	16.7%
移动办公申请(如:孕妇在家工作等)	8	16.7%
户口、居住证积分申请	4	8.3%
学习培训类服务 (N=24)		
职能	数量	比重
线上报名参加企业培训	21	87.5%
学习课程公告	20	83.3%
对课程效果进行反馈	16	66.7%
课程资料下载	16	66.7%
培训进度跟踪	14	58.3%
生活类服务 (N=17)		
职能	数量	比重
差旅预订服务(酒店、机票)	15	88.2%
新闻资讯、企业资讯推送	11	64.7%
提醒服务(如管理工作时间、设置提醒)	11	64.7%
工作圈:企业成员社交服务	10	58.8%
体检预约	7	41.2%
金融服务(股票购买、消费贷申请等)	4	23.5%
打车、同事拼车服务	4	23.5%
费用充值(如话费、水费等)	3	17.7%
理发、美容等生活服务预约	2	11.8%
停车位预定	2	11.8%
招聘类服务 (N=12)		
职能	数量	比重
人才推荐服务	10	83.3%
面试预约及时间安排	9	75.0%
面试结果跟踪 (offer 签发等)	8	66.7%
招聘需求提交	7	58.3%
候选人面试反馈及打分	6	50.0%
其他	1	8.3%

附表 22 自助服务已实现的各模块职能

个人信息查看及行政服务模块 (N=58)		
职能	数量	比重
个人薪资福利情况查询	45	77.6%
休假、加班、公出申请	45	77.6%
查看、更新个人基本信息(联系方式、籍贯、性别、婚育情况、身份证号码等)	44	75.9%
查看企业政策制度	43	74.1%
社保公积金查询	28	48.3%
个人上下班打卡、考勤查询	28	48.3%
个人费用报销申请	27	46.6%
考核评价结果查询	26	44.8%
开具证明(如:工作证明、收入证明等)	24	41.4%
向 HR 进行办事流程、人力资源政策咨询	24	41.4%
会议室申请与预定	22	37.9%
入职管理	21	36.2%
商业保险查询、申请及理赔	20	34.5%
查看办事流程及下载表格文件	19	32.8%
项目的审批	14	24.1%
工卡补办	12	20.7%
劳动合同的生成与签订	9	15.5%
户口、居住证积分申请	8	13.8%
移动办公申请(如:孕妇在家工作等)	7	12.1%
学习培训类服务 (N=30)		
职能	数量	比重
线上报名参加企业培训	28	93.3%
学习课程公告	24	80.0%
对课程效果进行反馈	20	66.7%
课程资料下载	14	46.7%
培训进度跟踪	12	40.0%
生活类服务 (N=20)		
职能	数量	比重
提醒服务(如管理工作时间、设置提醒)	17	85.0%
差旅预订服务(酒店、机票)	15	75.0%
体检预约	15	75.0%
工作圈:企业成员社交服务	10	50.0%
金融服务(股票购买、消费贷申请等)	9	45.0%
费用充值(如话费、水费等)	4	20.0%
停车位预定	4	20.0%
新闻资讯、企业资讯推送	3	15.0%
打车、同事拼车服务	3	15.0%
理发、美容等生活服务预约	2	10.0%
招聘类服务 (N=16)		
职能	数量	比重
人才推荐服务	14	87.5%
面试结果跟踪 (offer 签发等)	12	75.0%
面试预约及时间安排	11	68.8%
候选人面试反馈及打分	11	68.8%
招聘需求提交	10	62.5%



## 案例启示

### 案例启示



### 百胜——全国共享服务中心的建立

本案例荣获 2017 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”卓越运营奖

袁耀宗 首席人力资源官 百胜中国控股有限公司

#### 项目背景

百胜中国从 2001 年至 2017 年，餐厅数量由 600+ 跃升至 7900+，员工数量由 42,000+ 增加至 450,000+，可见百胜中国发展速度之快。而随着百胜中国的餐厅遍布到更多城市，企业面临的市场变化速度也不容小觑。为此，HR 团队希望能够不断追求效能的最大化，从而支持业务的快速增长。于是，百胜中国于 2013 年 8 月开始构思打造全国共享服务中心（Centralized Shared Service Center，简称 CSSC），其愿景为：创造高效准确且可信赖的服务体验，致力于打造全中国乃至全世界为客疯狂、卓越运营的多职能共享服务平台。

#### 建立专门项目组

- 项目名称：Optimal Productivity，即追求最佳生产力，简称 OP。
- 涉及范围：流程及系统设计、系统实施、选址筹建、变革管理以及组织与人员。
- 子项目：HR 流程与系统、社保、员工自助服务、SSC 选址、组织设计、人员规划、服务条款、KPI 以及变革管理。
- 目的：提升生产力并构建未来的服务模型。

#### “5-4-3-2-1”战略：推动 OP 项目

##### + 5 大原则：基于业务增长战略

百胜中国的业务战略有如下关键词：增长；利润；在新兴市场扩张；推动新兴品牌。这些业务战略的关键词意味着 HR 服务模型需要满足以下 5 大原则：

- 可复制：HR 核心能力以及支持模式必须能够快速复制到新市场或城市。
- 业务驱动：可以为业务部门提供 HR 专业解决方案，帮助业务的提升和增长。
- 标准化：规范政策和流程的实际执行和操作标准。
- 可适应：基于差异性 & 业务变化，提供有弹性的、可执行的解决方案。
- 规模化：面对业务增长，始终将成长增长控制在合理范围内。

##### + 4 种角色：未来服务支持模型

##### 角色划分

以增加价值的方法为横坐标，以和业务的关系为纵坐标，百胜中国区分出四类角色：

- ✓ 全国共享服务中心：以集中化（远程支持）为特征、以事务性工作为基础，可高效地处理大量事务性工作，并与业务保持紧密的关系。
- ✓ 专家团队：以知识经验见长的专家团队可以在企业面临 HR 专业问题时给予远程支持。
- ✓ 当地支持：与当地的业务团队密切联系，可以实现实时互动、及时沟通，并高效处理大量事务性工作。
- ✓ 业务伙伴：深入业务、了解业务，以 HR 的身份和视角为业务团队提供新的方法和价值。



图1 四种角色：未来服务支持模型

#### • 服务类型划分

- ✓ 在未来服务模型中，当终端用户需要处理任何 HR 相关的事务时，用户可以第一时间进行自助服务，即享受 Level 0 阶段的服务。
- ✓ 当自助服务不能满足其需求时，用户可以求助于 Level 1 的一级支持客服中心，以及 Level 2 的二级支持客服中心和当地支持。
- ✓ 而当 Level 2 阶段的支持也无法满足用户个性化极为鲜明且解决方案相对复杂的问题时，用户可以进一步求助于 Level 3 的支持：专家团队或业务伙伴。
- ✓ 其中，全国共享服务中心 (CSSC) 应当同时包含 Level 0 的自助服务、Level 1 的一级支持以及 Level 2 的二级支持客服中心。



图2 递进关系的未来服务支持模型

#### + 3 个阶段：服务范畴及规划

阶段	一期 (2016)	二期 (2018)	三期 (2020)
服务范畴规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>薪资福利管理</li> <li>信息变更、人事报表和分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>招聘管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工关系</li> <li>培训管理</li> </ul>

在上述的所有阶段，百胜中国将持续优化改进员工自助平台、经理自助平台以及网上案件处理平台，不断提升 Level 0 阶段的服务支持，在降低人工成本的同时为所有用户提供更便捷自如的服务。

#### + 2 个方法：提升各角色在组织内的效能

根据未来服务支持模型的 4 种角色分类，共享服务中心与当地支

持聚焦于对事务性工作的处理；而专家团队和业务伙伴则主要提供知识和经验，以解决更具专业性和个性化的复杂问题。因此，对于共享服务中心与当地支持，提升 HR 组织效能的关键方法是：不断对日常事务的集中处理进行标准化和优化。而对于专家团队和业务伙伴的方法则是：不断增强业务伙伴和专家团队的能力。

其中，共享服务 (CSSC) 与当地支持可合称为 HR 运营团队，其与专家团队和业务伙伴互相扶持、彼此协助，共同强化各自的 HR 功能，使之成为业务的赋能者。HR 运营团队作为 HR 标准服务的提供者（人力资源基础设施和服务门户），将更加关注有效的运营，从而帮助 HRBP 和 COE 从事务性工作中解脱出来，确保共享服务交付的一致性以及服务的满意度和卓越运营。

#### + 1 个全国共享服务中心

百胜中国的项目委员会主要由人力资源部门与财务部门共同组成、立项，并且共同推动项目的开展。在这一背景下，百胜中国更强调“一个全国共享服务中心”，为未来打造多职能的共享服务中心打下基础。

#### + 项目可行性分析

- 在 OP 项目组成成立前，百胜中国与外部咨询公司合作，对是否要进行这样一个内部的变革做出了为期三个月的组织调研，明确大方向。
- OP 项目组立项后，百胜中国自行完成内部的可行性分析。首先，通过访谈、专业工具对整个公司的管理层进行调研，调研的主要方向为了解管理层对未来组织发展的看法、业务的共识、HR 在业务上的影响。
- 对于 HR 内部，使用 WAA (Work Activity Analysis, 工作内容分析)，将其工作做出具体的切分，了解各个工作步骤所花的工时，作为判断工作是否可集中、应该归类至哪一具体模块的依据。
- 项目组利用过滤工具对流程进行定位，将不符合企业战略和价值观的部分予以摒弃，讨论并决定了未来的服务支持模型。
- 项目组通过科学的商业论证模型，证明 OP 项目具有很高的投资回报率，同时对现金流和投资回收期进行分析，利用商业论证模型量化了成本和收益，预计投资回收期预计需要 3.5-4.5 年。



图3 商业论证模型：量化成本和收益

## 自建评估：是否可以由供应商打造 CSSC？

### 自建外包评估步骤

百胜中国利用自建外包方法论——根据两个维度（数据敏感度以及流程复杂度）对现有的流程和业务进行分类和梳理，具体步骤如下：

- 定义可以纳入外包范围的后续流程。
- 判断各流程可以纳入外包范围的分支和具体细节。
- 确定可外包的流程应全部外包还是部分外包。
- 了解外部哪些供应商能对接可外包的流程。

### 判断结果及原因

通过以上判断步骤后，百胜中国得出结论：与外包相比，自建共享服务中心是更为合适的选择。具体原因如下：

- **复杂程度**：随着百胜中国发展之迅速（每年新增 500 余家餐厅，员工数量增加 3-4 万）以及规模之庞大（深入四五线城市），原有的外包服务相对固化，无法满足企业的需求。
- **系统整合**：CSSC 需要与公司内部的系统（特别是餐厅系统）和流程整合对接。
- **风险管控**：CSSC 需要能够保持对数据和流程的整体控制，进行有效的风险管控并确保信息的安全。
- **未来发展**：CSSC 不仅承接人力资源业务，在未来规划中，其还将进行平台化发展，将承接更多部门的业务。

综上所述，百胜中国无法找到符合资格的外包服务供应商为其打造共享服务中心，自行筹建较为合适。

## 流程梳理与重构

2015 年 1 月，百胜中国着手开始进行流程重构及标准化的工作。在这一方面，百胜引入了餐厅运营的经验，将人力资源的流程切分后，设立前台、后台、工作站，重新组合人力资源流程，并形成具体岗位。其中前台与客户直接沟通接触，距离最近，需要对各种需求进行及时的响应与回馈，因此更关注客户体验。而数据分析等工作与客户距离较远，因此这些职能放入后台。百胜中国将流程的每一步骤组合为一个工作站，再将工作站组合成为营运组，最后将营运组的服务组合为产品。

综上，百胜中国流程的改造并不按照职能做条块切割，而是按照流程本身的属性进行重新梳理与归类。经过 1-2 个月的评估和确定流程范围后，百胜中国进一步确定了流程设计标准，检阅、验证并确定了流程和相关政策，同时利用流程优化工具（5D）产出了流程地图、流程支持文件以及变革影响总结。最终于 15 年中旬正式执行和上线优化后的流程。



图4 “前后台”业务支持模式助力流程卓越运营

## 流程优化

为了给用户提供更好的服务体验和更便捷的操作方式，百胜中国通过智能、简洁、快捷的设计理念，将现有的休假加班系统、人员异动系统和 My Service 员工自主服务系统有效整合进手机 APP 中，并将六大系统（PeopleSoft 改造 / 社保项目 / 工资无缝支付 / 员工自助服务系统 / 文档存档系统 / 手机 APP）整合上线，实现无缝对接。

## 共享服务中心人员管理

### 发展路径

每年主管会与员工一起规划未来职业路径，制定详细的培训发展计划，并回顾职业发展进度。同时百胜中国建立了晋升检定机制，员工在通过相应职位的检定后将承担相应的岗位，具体方式为：

- 从公司层面选拔符合岗位要求、具有发展潜质的 CSSC 员工，提供横向发展的通道，从 CSSC 转岗至市场 Site Support、市场 COE 或市场 BP 的角色。
- 从员工层面每年通过个人发展计划进行追踪和发展，提供 CSSC 向上发展的通道，为培养储备人才提供平台。

### 胜任力模型

在完成内部流程、员工工作内容的优化后，百胜中国基于现有的业务状况、流程，对胜任力做出定义、调整。目前百胜中国 CSSC 人员的胜任力包括：基本能力、专业能力和领导能力。不同人员的具体胜任力要求均有所不同。以普通专员为例，基本能力的指标包含：

- **具有客户服务意识**：与内外顾客维持良好的专业关系，有能力为顾客提供专业服务，不断超越顾客的期望。
- **具备团队合作意识**：展示与他人合作的意愿和能力，共同完成工作、解决问题以及达成目标。
- **快速学习的能力**：愿意接受新知识领域，具有快速学习的能力。
- **Excel 处理能力**。



图5 CSSC人员的胜任力要求

## 变革管理

### + 变革沟通

针对这一组织变革，百胜中国提前制定了2年的沟通计划，根据沟通计划对变革影响相关人进行了不同形式的沟通（如：工作坊、介绍视频、新闻简报、庆祝活动、小组座谈、一对一交流、圆桌讨论、访谈等），帮助他们理解接受OP项目，并逐步适应和提升在项目中的投入度，从而保证了OP项目的推进。

从上线至正式运营，百胜中国选出不同的相关人群，安排了不同的变革规划、关键转变时间点、关键达成目标。这些人群主要包括：员工团队（如：餐厅团队）、重要客户（如：营运团队的管理层）和当地市场的HR。

其中，对于当地市场HR如何更好与当地市场员工沟通是变革过程中较为关注的内容。因为对于总部而言，宣贯的内容、材料均是一致的，但是不同市场和地域会有不同的沟通方式，人群的感受也有所差异。因此百胜中国强调当地市场的HR可以用当地员工可接受的沟通方式进行调整。

另外，对于关键客户——管理层，百胜中国会组织季度性的会议汇报项目进展，这能有效提升高管的重视度，同时让他们了解具体的交付性成果。

### + 品牌运营与宣传

- 制作视频，通过微信群、官网等渠道推送给员工，让员工了解CSSC的职责、服务内容、与员工的关系等。
- 在上线过程中，百胜中国做了面向全员的调研，通过手机扫描二维码，员工能参与调研，调研内容包括：CSSC上线后是否感受到相应的服务；是否有使用这些服务；有什么意见或建议；对CSSC是否了解等。若员工在调研中表示仍不了解，会对其进行针对性跟踪及辅导。
- 借助当地HR的力量，让当地的HR在重要的会议、活动上推广会让宣传共享服务中心。

## 正式运营

2015年9月10日，百胜中国全国共享服务中心（CSSC）正式入驻武汉光谷。

### + 监管模式——SLA 服务标准协议和 RSLA 反向服务等级协议

CSSC 与客户签订了SLA 服务标准协议和RSLA 反向服务等级协议。其中，SLA 服务标准的协议包含：薪资发放准时率每月达到100%；薪资发放准确率每月达到99.5%；My Service 问题相应及时率每月达到98%；My Service 问题处理结案率每月达到98%；顾客年度满意度达到80%以上。RSLA 反向服务等级协议则规定：由内部顾客向CSSC 提供标准基础数据；Crew Management System 数据上传及时率每月达到97%以上。

### + 收费模式

从CSSC运营的第一天起，百胜中国就提出了向客户收费的服务模式，将运营组提供的服务产品组合为产品。向客户收费的服务模式要求CSSC在相同服务下，每年的收费情况需要逐年递减，督促共享服务中心不断持续地去提升运营的效能，并优化运营人力配置。

## 运营优化：P3 模型推动 HR 卓越运营

百胜中国CSSC始终将变革创新和运营优化作为重要的目标，其搭建了P3模型，通过Process/Platform/People三个维度持续推动HR的卓越运营。通过P3模型，百胜中国提出，CSSC的内部运营模式须如同经营一家餐厅。



图6 通过P3模型推动HR的卓越运营

### + 运营平台：工作站

10个后台工作站将数据处理、操作、复核业务集中后组成运营平台，确保流程和资源的最优；标准作业流程和工具则为承接新业务打下平台基础。工作站模式下，新入职员工只需要2周时间即可上岗作业，较原全流程作业时期的6个月左右的在岗培训期大为缩减，极大程度上节省了培训的周期和成本。

### + 系统平台：敏捷式



百胜中国持续收集来自用户关于系统和流程优化的改进建议，并从中采取了逾 70 条优化建议，于 2017 年 8 月完成第一批系统优化建设，直接提升了人力资源共享服务中心 4% 的运营效能。

+ 客户平台：增值化

2 个前台工作站为客户提供全方位且一站式的服务，在提升 HR 服务效能的同时，不断提供高质量的服务。为了给业务提供更有价值的服务，让 CSSC 掌握的数据变得更有价值和意义，将分散的数据集中并标准化，百胜中国为客户提供额外的增值服务——不同阶段与类型的运营报告：

- **第一阶段标准报告：**从营运角度考量《HR 运营管理报告》，为跨部门合作提供统一口径的有价值的数据，供管理层参考。
- **第二阶段专项报告：**如 Cost of Labor (COL) 报告，提供给特定人群进行参考。
- **第三阶段增值服务：**为市场 HR 提供数据分析工具、数据分析模型和优化建议，提供针对性的内容助力业务提升。

▶ 阶段成果

+ 客户满意度

CSSC 正式运营后陆续对上线的市场进行满意度调研（匿名），覆盖餐厅数目逾 6000 家，餐厅回复率达到 66%，满意度分数总体呈现上升趋势。满意度最高达 4.74 分（总分 5 分），客户投诉率为 0%。

+ 成本管控

建立 CSSC 的一年半时间内，百胜中国将节约成本获益直接反馈至运营的第一线，运营成本费用有明显的下降。

+ 生产力提升

通过建立人力资源共享服务中心，百胜中国对人员、技术和流程进行了有效整合，提升了 HR 的生产力，从而更好地支持内外部环境变化。2014 年至 2017 年，百胜中国的餐厅数以每年逾 6% 的速度增长，但自 2015 年建立共享服务中心后，百胜中国有效地控制了人力资源部门的总人数，并持续提升了一位 HR 的生产力。

+ 其他服务指标达成

- 客户服务响应率提升 17%。
- My Service 员工自助服务响应及时率达到 99.96%（目标值 99.8%）。
- 薪资作业准确率达到了 99.79%（目标值 99.5%）。
- 薪资发放及时率达到 100%。



图7 经过两年的运营，CSSC证明是行之有效的组织支持模式

▶ 未来发展——OP 二期

OP 二期将打造一个招募行政作业中心与候选人访寻中心，从而打通全国人力池和招募渠道资源，持续优化效能。该项目预计于 2018 年 9 月上线。该招募平台将支持未来 10000 家餐厅的业务，实现：

- 灵活承接不同品牌市场的定制化需求。
- 支持每年 8000-10000 人的招募需求，为未来 3-4 年的餐厅经理做储备。
- 统一候选人互动平台，提升体验。
- 实现全国招募资源与人力池、数据信息共享。其将有效提升和优化招募产能和效能，合理控制并优化招募成本。



## 案例启示



## 滴滴——用建设百年品牌的心态运营共享服务中心

本案例荣获 2017 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 价值案例奖

张贤 HR共享服务高级经理 滴滴出行

## HRSSC 成立背景

在 HRSSC 正式成立前，滴滴内部 HRSSC 的大部分工作均由 COE 与 HRBP 共同承担。然而，随着滴滴业务的快速发展，服务人数越来越多，服务城市日益分散，服务要求逐渐变高，同时对于业务规模化、流程化、标准化的需求日益增加。因此，HRSSC 应运而生，其建立的主要目的为：

- 实现事务的集约化处理，提升服务效能，为员工提供高效、便捷、可依赖的服务，不断提升员工满意度。
- 实现人力资源组织有效转型，定义三支柱边界，将各自的职责聚焦在核心能力之上。

## HRSSC 发展历程

### + 搭建过程

- 2016 年 4 月，启动底层数据搭建，进行员工档案数据的清理、校对、处理，为 HRSSC 的正式搭建做好基础准备。
- 2016 年 5 月，HRSSC 正式开始搭建，从 HRSSC 三年规定、体系架构、能力建设、流程再造到区域布局、智能化服务，首批业务成功迁移并在全中国上线。
- 截至 2016 年底，短短 9 个月，HRSSC 完成了 89 条业务流程梳理，实现了 10 个新功能、10 个新报表的上线及 27 项原系统功能的优化。
- 2017 年，HRSSC 将业务迁移、流程梳理、区域搭建等内容形成方法论，以更好地推动后续业务的承载能力。实现业务范围持续扩展，从简单的三大项服务扩展至十大项业务 50+ 项子业务。
- 目前已成功搭建了 Call Center 综合客服团队，首次解决率达到 80%。同期完成了组织与人员升级，将原本侧重于服务型组织转变为产品型组织。HRSSC 品牌建设之路正式启动，将 HRSSC 品牌元素融入至服务中的每一个细节，让客户与 HRSSC 的粘度持续攀升。实现了三大业务管理流程的首次上线，同时对 50+ 个子流程进行梳理，75% 的优化方案已实现系统上线。完成了 100+ 项系统需求的优化与发布，实现预约系统、自助证明打印机、智

能机器人、实习生智能围栏打卡的首度上线。

### + 现状

- **HRSSC 组织结构**：以产品思维为主线，形成四个中心实现产品化运营，分别为产品孵化中心、服务交付中心、质量管理中心、数据管理中心。四大中心互相配合、紧密衔接，确保新产品挖掘并有效上线的同时，保障现有产品持续扩展并实现员工服务可依赖且有温度的情感交付、流程体系的不断完善、员工体验的持续提升。
- **HRSSC 员工规模**：目前 HRSSC 的员工（包括外包员工）50 人，分布在 12 个中心城市，辐射至 200+ 个业务城市。
- **HRSSC 业务范围**：已基本实现人力资源员工关系侧运营管理、薪酬福利侧运营管理、HR 咨询管理、招聘管理侧运营、BP 侧运营管理、人力资源信息化需求对接等多个模块的相关职能。
- **快速搭建与发展的关键点**：

在较短时间内完成了 HRSSC 从 0 到 1 的过程，促成这一转变的主要关键点为：

- ✓ 在 HRSSC 的引入阶段，吸纳成熟的专业人才，利用其经验、技术快速推动 HRSSC 的建立与发展。
- ✓ 与 HRBP、COE 深入沟通，结合现状分析痛点，将可以大量减轻人工、需要提升体验的工作纳入至 HRSSC，以点及面，并形成服务标准。
- ✓ 前期自主设立 SOP、员工指南、SLA、流程等，并在过程中邀请 COE 与 BP 共同参与决策。
- ✓ 在业务服务过程中，要在各个环节增设满意度调查，以快速了解满意的情况及建议，持续优化。
- ✓ 真正走到用户身边，与用户进行深度交流，了解用户故事，深度解剖用户需求，吸取用户建议，设计有利于用户使用习惯及需求的产品，并在灰度运营完成后复盘，优化后再正式交付。
- ✓ 开展品牌建设与推广，通过多种形式让用户了解、认知 HRSSC。
- ✓ 后期引入咨询公司针对 HRSSC 进行专项咨询，促使 HRSSC 快速

升级，推动人力资源组织的变革。

## ► 人力资源三支柱职责的划分与澄清

目前滴滴的人力资源部已经形成 HRBP、COE、HRSSC 三支柱运营的模式，但是在形成这种运营模式之前，滴滴人力资源部也面临了三支柱职责如何划分、人员如何转型的问题，那么滴滴是如何面对并有效解决这些挑战的呢？

### + 三支柱有效定义边界，确定 HRSSC 业务范围

在 HRSSC 团队建立后，会有一部分 HRBP、COE 的职能转入 HRSSC。因此，如何让这一转化的过程更为顺利，减少摩擦，提升 HRBP 与 COE 的支持度，是 HRSSC 建立过程中的一大难点，也是 HRSSC 能否快速建立的关键之一。在确定 HRSSC 的业务范围时，HRSSC 会邀约 BP 与 COE 共同参与其中，让他们感受到 HRSSC 的建立能够更好帮助他们从事务工作中解脱出来，可以更快更直接的帮用户解决问题。具体划分职能的过程：

- 将某一职能所涉及到的流程、工作全部列出。
- 由 HRBP、COE、HRSSC 共同讨论决定具体的流程与工作应由哪方承担更为适合，如：COE 更适合设定规则与标准、寻找供应商，而 HRSSC 更适合交付并设立 SLA 等。
- 由某项职能开始试点进行职能切分与配合，逐渐推展到各个模块，最终形成一定的标准化合作模式。

### + 提升 HRSSC 定位，助力提升 HRBP 专业度

在滴滴，HRSSC 的定位已经不仅仅是标准服务的提供者，也会成为 HR 组织变革的推动者、智能化转型的先驱者。另外，HRSSC 在大量事务上有相当的决策权，实现了与 HRBP 和 COE 的平等对话。较高的战略定位一方面能够促使其他模块的员工更有意愿到 HRSSC 做新的职业尝试，三支柱之间人员的流动可以更为平衡；另一方面也能为专业度暂时不足的人员提供历练和沉淀的土壤，在人员需要转入 HRSSC 时，员工更愿意将其视为一种提升专业性的培养机会。

## ► 运营模式 ——用产品管理的方式做好 HRSSC

### + 需求挖掘

在正式将某项职能纳入 HRSSC 前，HRSSC 会“走进”用户，了解用户真正的痛点，结合这些痛点制成“漏斗”，通过多种形式进行沟通，最终输出需要纳入 HRSSC 的具体业务及用户画像。若调研到的问题并不属于 HR 领域，HRSSC 将会作为总接口将其归纳总结后分发给不同的组织并直到跟踪问题解决完。

### + 产品设计

在了解了用户需求后，会将这些需求形成产品，设计产品运营方案，内容包括但不限于：业务内容、现状分析、痛点分析、问题解决方案、运营执行方案、运营流程、SOP、SLA、产品名称。设计完成后会交付相关负责团队进行研讨，研讨后进入体验测试阶段。

### + 灰度运营与品牌推广

HRSSC 的所有产品在正式上线前会邀约部分“体验官”，这些“体验官”均来自内部员工自愿报名形成，其主要工作为新产品做测试，并针对产品进行测试反馈。HRSSC 结合反馈，评估后对产品进行调整与修改。测试通过后，进行产品推广，即进入灰度运营，试运行一个月左右会进行整体复盘，出具灰度运营报告，优化后再正式交由服务交付团队开展正式运营，大规模投入上线。

## ► 品牌推广与运营

HRSSC 认为，只有更多的人了解 HRSSC，建立 HRSSC 自身的品牌，才有可能将更多的业务纳入进来，为用户提供所需要的服务或解决方案。为此提出：用建设百年品牌的心态，去建设 HRSSC。在 HRSSC 的品牌推广与运营上，开展了大量的工作，并且通过这些工作让 HRSSC 的形象深入员工内心，让员工更依赖 HRSSC 这一品牌。

### + 成立品牌推广团队

HRSSC 设立品牌推广团队，该团队相对独立，承接 HR 所有的设计以及 HRSSC 对外活动，并且专门负责 HRSSC 在公司内部的市场推广、需求调查、面对面沟通等。

### + 设立 HRSSC 专属 Slogan 与 Logo

为了方便宣传，凸显 HRSSC 的暖心形象，特别设计“桔小妹”作为 HRSSC 的专属 Logo；Slogan——“We Care What You Care”；服务理念——“交付暖心服务，只为你的笑容；若能给予帮助，我们使命必达”。让员工从多维度了解 HRSSC 的核心理念。



### + 开展 HRSSC 品牌推广活动：HRSSC 走进小桔人

为了帮助员工了解 HRSSC、走近 HRSSC，举办了第一期大型活动——HRSSC 走进小桔人，将 HRSSC 内部的每个员工称为“小桔人”。在活动上，开展多个系列专题讲座与趣味问答，配合 HRSSC 周边产品，

使 HRSSC 的形象及业务进一步深入人心。



#### + 创立 HRSSC 宣传片

专门制作了 HRSSC 的宣传片，在宣传片中，传达的主要理念为：遇到困难请找 HRSSC，HRSSC 可以帮助员工解决的问题。即从员工的需求出发，而非被动、生硬地植入 HRSSC 的业务内容。



#### + 发布 HRSSC 专属期刊、创立 HRSSC 微信公众号

在 HRSSC 的专属期刊上，主要刊登 HRSSC 内部大事记、HRSSC 内部或 HRSSC 粉丝人物专访、HRSSC 新产品宣传发布、HRSSC 小讲堂、员工生活指南。在 HRSSC 微信公众号上，也不断吸取员工的建议、意见，进行版面、内容的持续改善和创新。



#### + HRSSC 专属服务服装

在滴滴，HRSSC 的同学们会穿上带有 HRSSC 元素的专属服装，为小桔人办理各种业务，明显的标识、特有的风格，在为大家提供服务的同时也增加了趣味、传递了暖心。这是 SSC 的特色，也是 SSC 的品牌。



#### + HRSSC 邮件设计

所有发送给员工的邮件，不管是一个通知，还是一片问候，滴滴的 HRSSC 均会进行精心设计，以保证从各种视角让员工深入了解 HRSSC。如新入职员工入职前均会收到“新桔子 - 开学那点事”，即滴滴的入学通知书。



#### + HRSSC 粉丝文化

在开展各项活动时，HRSSC 会邀约小桔子为 HRSSC 做画。这些画将会在 HRSSC 的下次活动中进行展出，也会在 HRSSC 不同的工作台上予以展示。这不仅提升了公司内各部门员工的参与度，也吸引了大量 HRSSC 的“铁杆粉丝”。其中有一名粉丝还为 HRSSC 用泥土制作了桔小妹的形象。



### ▶ HRSSC 人员管理

#### + HRSSC 胜任力

HRSSC 团队中，大家应具备客户导向、流程管理、项目管理、合规管控、产品思维、解决方案能力、快速自我成长、持续创新等能力。

#### + 发展路径

对于 HRSSC 的团队成员，HRSSC 会提供纵向晋升和横向的职业发展通路。如在服务交付中心中，纵向的职业晋升路径为：城市 HRSSC 负责人 - 中心城市 / 区域 HRSSC 负责人 - 全国人事运营交付负责人。同时，HRSSC 通过岗位轮换、合弄制项目管理的方式，让 HRSSC 员工有机会了解到其他中心的工作，从而明确自己的兴趣和方向，最后可协助他们横向跨中心发展。

+ 培养手段

对于 HRSSC 内部员工的培养和发展，主要通过以下体系赋能：

- **内部培训体系**：根据业务及 HRSSC 员工目前的工作及发展需求，定期安排培训。内容包括：HR 法律法规、文档技能类培训、服务体验培训、专业技能提升等。



- **导师体系**：HRSSC 新员工入职后，都会为其安排贴身导师，提供除日常工作以外的技能、工作方法、职业发展上的指导。
- **外部学习交流体系**：组织 HRSSC 的员工参加行业内其他公司的共享服务交流和分享活动，学习、吸收共享服务的先进经验和成功实践。
- **项目参与合弄制**：HRSSC 采用合弄制参与项目的方式，每次有项目出现时，不指派人员，而是由员工自行报名参与、竞聘，写一段文字来阐述自己的观点。由 HRSSC 审核通过后参与该项目，未得到机会的员工则可以在下次有合适项目时再做参与。这种方式让员工参与到不同的工作中去，承担不同的角色，从而开拓思维，培养更多的能力。

+ 人员保留

除了通过各种培训给员工赋能，提升员工的专业能力外，HRSSC 在团队建设、企业文化上也投入了大量的精力，从而实现了员工的低流失率。

- **开展“在一起”活动**：在活动上，HRSSC 会邀约外部大咖进行分享，帮助员工提升自我。另外，活动还会通过“世界咖啡屋”的形式，让员工可以诠释自我，畅所欲言地探讨 HRSSC 整个组织的痛点、问题及个人在工作中遇到的困难、挑战及对应的解决方案。
- **一帮一的组织**：当 HRSSC 的员工在短期内出现了管理上的问题，会寻找富有管理经验的员工开展一帮一“带教”，帮助新进管理者快速度过难关，提升管理水平。
- **直通车通道**：HRSSC 员工可以通过直通车通道，将自己的建议、想法直接提出，这些建议与想法往往都会被大家深入探讨并且形成新的创意与方案。这既能让员工更有在组织中的参与感，又能不断提升 HRSSC 自身的服务水平。
- **述职制度**：HRSSC 内部的所有岗位均会开展公开述职，即员工

的绩效不由个别管理人员单独决定。通过述职，员工的绩效由 HRSSC 全员打分，去掉最低分和最高分后的平均值则为员工该年绩效结果。

▶ HRSSC 的成果与贡献

+ 人力成本节约，持续提升运营效率，并实现对风险的有效控制

通过推动智能化及流程持续优化，2017 年，HRSSC 整体效率提升 56%，人力成本节省 2,400 万。

+ 员工、HR、业务满意度不断上升

- **员工满意度**：随着公司的不断发展，HRSSC 服务对象的数量持续增加，提升满意度是其出发点也是落脚点，HRSSC 通过多种形式对员工定期进行或不定期满意度调查。2017 年度员工满意度为 90%。
- **HR 满意度**：HRSSC 根据对 COE 和 HRBP 的回访情况来看，他们从以下几个方面对 HRSSC 一年多的工作给予了肯定：
  - ✓ 员工服务不断完善，咨询中心的问世承接了大量的咨询工作，畅通的对接口径。
  - ✓ 流程优化与再造大大提升了办事效率，并且奠定了标准的流程基石。
  - ✓ 服务项目的持续递增，如全员签署项目，实习生管理项目、外包人员管理项目等，将大量的工作集约化处理。
  - ✓ 智能化系统化的持续推进，办公更加智能便捷。
  - ✓ 数据中心持续升级，数据完整度达 99.99%，数据准确性达 99.9%。
- **业务满意度**：除了直接面向员工提供服务和提供 HR 内部支持外，HRSSC 也会及时就业务需求做出响应，有力支持公司业务的发展。如：为了支持公司国际化战略的落地执行，HRSSC 下属的签证中心应运而生。签证中心为员工因公出差及外籍就业手续的办理提供了便捷高效的通道，有力确保了公司全球战略的推进和在当地业务的如期开展，赢得了业务部门管理层和员工的一致肯定。





## ▶ 未来发展方向

- 聚焦产品孵化、情感体验、解剖用户需求以提供解决方案、智能与人工有效结合，全球 HRSSC 服务等；
- 打造创新基因驱动、情感链接体验、多元场景解决方案的全球人力资源智能共享平台。

## ▶ 建议与启示

- HRSSC 搭建的过程中，至关重要的一点是深入用户进行需求调研，并且对用户实际需求、现状痛点进行全面深刻的分析，用场景数字化的方式合理的将新产品纳入 SSC 的业务范围，提供符合用户需求的解决方案或提供“用户体验更佳”的产品。
- 与 HRBP、COE 紧密配合，进行心与心的交流，形成合力，精诚合作。
- HRSSC 的工作不是闭门造车，而是需要深入员工建设品牌，进行推广，让用户了解 HRSSC 能为他们做什么，能为他们带来什么样的价值，持续信赖、依赖。

- HRSSC 对于员工而言是一个整体概念，员工遇到困难与问题，应该首先想到找 HRSSC 这样一个组织，而非 HRSSC 内部的某一个人，这才是共享服务中心的价值所在，这也是对于团队力量最好的诠释。
- HRSSC 组织，先期以公司战略为依托，从 HR 角度定义好使命、愿景、价值，能够更加有效推动整个组织快速成长，为业务带来核心价值。现在的 HRSSC 已不单纯是提供服务的部门了，应该是把 HRSSC 的实践经验沉淀为方法论，以产品的形式，为用户提供解决方案，成为咨询 + 实践的团队。
- 智能化、数字化、情感体验、规划式服务、品牌影响力、多元化场景解决方案等将会是 HRSSC 未来发展很核心的部分。
- 从滴滴的例子可以看到，其实可以用 HRSSC 升级来推动整个 HR 的组织变革，SSC 可以勇敢迈出第一步，成为推动推动整体组织变革的先动力。



案例启示



康明斯——行一流服务，做最佳伙伴

本案例荣获 2017 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 价值案例奖

李海英 康明斯人力资源业务服务总监 康明斯(中国)投资有限公司

项目背景

早在 20 年前，康明斯的美国总部就已经建立了共享服务中心。以此为基础，康明斯率先完成了整个企业层面人力资源政策和流程的标准化。随着中国市场规模的不断增长，2005 年 7 月康明斯中国也开始着手搭建、上线人力资源共享服务中心，并且明确了三支柱这一人力资源架构，有效推进服务成本透明化、规模经济、标准化和合规性。

人力资源共享服务中心现状

组织架构

康明斯人力资源职能部门由三大战略合作伙伴——总部人力资源 (Corporate HR)，人力资源业务支持 (CBS HR) 和人力资源业务合作伙伴 (Line HR) 组成。这三大团队在设计、开发和执行人力资源战略方面紧密合作共同支持公司业务发展。



康明斯人力资源共享中心隶属于业务服务部，全球业务服务由信息技术业务支持 (CBS IT)、财务业务支持 (CBS Accounting)、人力资源业务支持 (CBS HR) 三个子职能部门组成。CBS HR 按照公司业务区域划分为 7 大区域业务服务部。



中国及东北亚 CBS HR 服务范围涵盖中国、日本、韩国和蒙古，为员工提供入职培训、薪酬福利及全球派遣等服务，其中全球派遣服务辐射亚太地区。

收费模式

康明斯业务支持采取成本分摊的收费模式，将每项服务总运营成本按照服务使用量分摊到各个业务单位。

人员管理

发展路径

- 纵向：员工可遵循从服务专员—服务经理—服务总监的发展路径。
- 横向：主要为向其他人力资源职能发展，如转岗到人力资源共享服务中心其他的服务线、总部人力资源和人力资源业务伙伴等。
- 面向全球的人才流动：公司实施了跨国界移动的政策，所有的职位空缺都会先发布在内网上，任何员工都可以申请，真正实现了人才的全球流动。

胜任力要求

- 驱动结果：即使在困难情境下仍能够持续为达成结果而努力。
- 有效沟通：使用多种沟通方法，将信息清晰准确地传递给不同的对象，满足其特有的要求。
- 优化流程：知道解决问题最有效和最快速的方法，能够持续改进。
- 客户导向：建立牢固的客户关系，并提供以客户为中心的解决方案。
- 行动导向：能够以高度的热情和精力投入到新的机会和挑战性的任务中。
- 确保问责：保证自己和团队成员能够为工作任务负责。
- 管理冲突：有效地处理有冲突的情境。
- 建立有效团队：建立有凝聚力的团队，团队成员能够发挥自己的

特点和技能来达成共同的目标。

## + 人才培养

### • 学习方式

- ✓ 通过培训学习：公司提供了针对各项能力的多种线下和在线培训课程，如有效沟通、冲突管理、客户支持优异、项目管理等，鼓励员工针对自己有能力差距的能力选择相应的培训课程。
- ✓ 通过他人学习：人力资源共享服务中心的员工可参加人力资源职能的导师计划，通过导师一对一的经验分享和辅导，帮助员工提升自我认知，主动提升能力差距。
- ✓ 在工作中学习：经理帮助员工每年做好个人发展计划，针对关键能力的差距制定行动计划，通过日常工作来学习，如项目、有挑战的任务等。

### • 发展项目

康明斯中国区在整个公司层面有专门的领导力发展项目，每年均会举行。同时人力资源共享服务中心针对关键人才也有特有的人才发展项目，康明斯会定期在领导团队中对这些员工的发展计划、现状、需求进行评估，并有完善的继任者计划。具体的发展项目及培训重点为：

- ✓ 针对服务经理 -- 领导力发展项目

着重于提升员工的辅导教练技巧和团队管理技能，以及全球参与及合作的能力。

- ✓ 针对服务专员 -- 人才发展项目

着重于提升员工的自我认知、职业规划、有效沟通的能力，为下一步承担更大职责做准备。

## 🔗 服务模式创新之——Hub & Spoke

### + 建立背景

康明斯人力资源共享中心提供面向东北亚、辐射整个亚太区的多种人力资源服务，各国语言不一致，服务内容复杂，区域广泛。为了提升工作效率，实现规模经济，降低成本，确保合规，康明斯实行了人力资源服务整合的项目，建立了 Hub & Spoke 的服务模式。其中日本、韩国为后期纳入这一模式的国家，因此在服务的整合、标准化上，康明斯做了一系列的调整与管理。

### + 建立过程

- 全面收集日、韩两国的具体服务和流程。
- 通过决策树来判定哪些服务可以统一操作，哪些服务需要由当地提供。
- 同时考虑当地法规、语言障碍等因素。

- 最后确定工资服务线由于各国的系统与流程高度一致，可以实现集中管理与远程操作。

### + 挑战及解决

#### • 挑战

在日韩建立该模式的过程中，由于组织架构、业务规模、当地企业文化都与中国本地的状况有着一定的差异，再加上对于关键的利益相关方的了解难以充分，极易导致在该模式正式上线后出现“抱怨”或“不满”的声音。因此，前期充分的变革沟通、互相了解是该模式能够成功的关键一环。

#### • 解决

- ✓ 与 Line HR 充分沟通。
- ✓ 了解当地组织文化的特点、员工的习惯、当地的风俗，尽量避免不必要的误解。
- ✓ 让当地员工充分体会到使用该模式后，其服务质量有所提升，员工可以得到更多的支持，获得他们的信任。
- ✓ 对于处理方式、流程不一样的地方，在符合全球总部标准和当地政策法规的前提下尽可能求同存异，不仅仅以中国的处理方式作为唯一的标杆。

### + 最终成果

- 年度的财务节省达五万美金。
- 扩大了服务范围。
- 加强了合规和标准化操作。

## 🔗 服务模式创新之——提供客户化的解决方案，为员工及经理提供自助服务

### + 项目背景

2016 年以前康明斯每位员工每年 12 月份发放 13 薪，次年 3 月份发放年终奖。年终奖的发放时间无法变化。因此一直以来员工的 13 薪无法享受到全年一次性奖金个税可以带来的个税节省；另外不是所有的员工都能从该变化获益。

### + 建立过程

- 模拟测算，对比分析 13 薪与年终奖合并发放与放在 12 月份发放对员工个税的影响
- 给出改进建议并邀请关键的利益相关方进行评估与意见输入
- 确定最终方案
- 方案实施与过程监控

- 结果分析与报告

+ 挑战及解决

- 挑战

员工比较关心的问题是怎样提前预知自己的 13 薪放在哪个月发放能够节税以及节税的金额；另外如何能够保证员工能够选择 13 薪的发放时间。对于人力资源业务支持部门而言还要找到能够方便快捷的收集员工 13 薪发放选择的时间。

- 解决

- ✓ 确定员工可以选择 13 薪发放时间；
- ✓ 提供个税测算工具，可以方便员工进行不同发放时间的个税模拟测算；
- ✓ 在人力资源主系统下建立员工 13 薪自选功能，帮助收集员工 13 薪选择发放的时间。

+ 最终成果

- 得到了员工的广泛认可；
- 第一年实现员工节税 500 多万元。

▶ 监管模式

- 与业务部门签订服务标准协议 (SLA)：每年 CBS 全球与各个业务单元统一签订服务水平协议 (SLA)，规定服务内容，设定服务指标及对服务质量的考量方法。与业务部门在服务需求和期望方面达成一致，并作为和客户沟通的基础和解决冲突的有效工具。
- 设立关键业绩指标 (KPI)：不仅设立部门的年度 KPI，每个服务线也单独设立各自的 KPI 目标，如薪酬发放准确率、询问诉求响应时间、呼叫中心初次电话解决率、客户满意度等。
- 标准化文件：通过标准作业指导书 (SOP)、工作说明书 (WI) 指导和规范日常工作，实现服务规范化，流程标准化。并通过持续改进，优化流程，不断提供工作质量和工作效率。
- 持续改进

在各服务线的内部审核，按照康明斯运营系统进行自评，公司内部审计评估等多种评估方式的基础上，结合人力资源业务与总部职能及业务对共享服务的支持需求及通过热线和员工反馈的问题，寻求改进机会，确定改进目标与计划。确保不断提升服务的交付质量，效率与员工体验。

▶ 评估指标——Net Promotor System 客户净推荐值 / 系统 (NPS)

全球共享服务中心每两年组织全球各区域的员工满意度调查。使

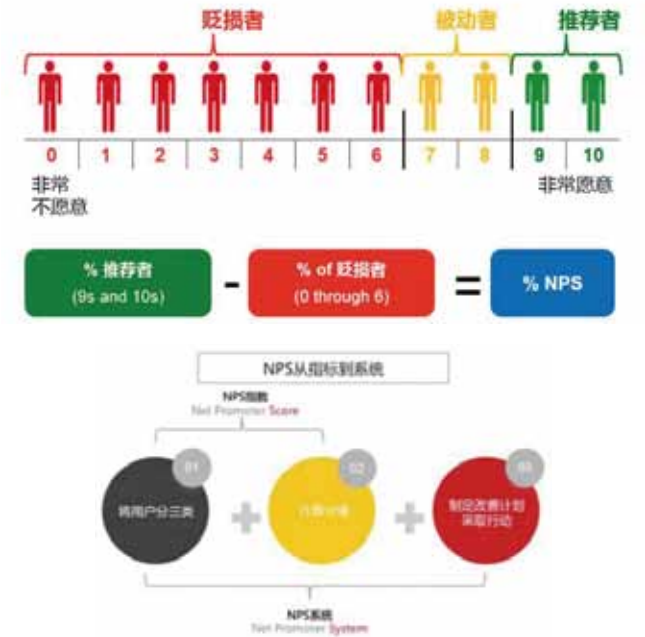
用客户净推荐系统来衡量、跟踪和分析客户忠诚度和满意度，挖掘不满意的

+ 提高绩效评估的关键指标

- 质量
- 交付
- 业务伙伴关系
- 成本

Net Promoter System (NPS): 客户净推荐系统 衡量客户忠诚度

你在多大程度上愿意推荐HR共享服务给你的业务伙伴/同事？



▶ 运营成果

+ 成为职能优化的推动者，统一政策，建立标准流程

共享中心成立 10 多年来，在中国完成了从 6 家到 36 家独立法人实体的人力资源相关政策的整合与统一，实现了服务管理的集中化和资源共享，建立了统一的服务标准和 workflows，减少和避免了分散在

各业务单元中的因标准不同造成的不公平性和执行标准不一致造成的偏差，提高政策执行的公平性。

#### + 专业的服务提供者，促进服务水平的达成和提升

建立并先后提供全体新员工入职第一天上班培训，中国员工购买公司股票、员工健步及员工健康咨询等有特色的服务，帮助员工快速融入企业，提升身体、心理和财务等各方面的健康水平。通过与各个业务部门签订 SLA，制定服务标准，并通过培训与应用 六西格玛、价值流图、7 步法、质量改进等问题解决工具实现持续改进，提升服务质量与效率。

#### + 变革的帮助者，引入先进的管理技术与理念，为独资与 50 : 50 的合资公司员工、经理提升客户体验，创造客户价值

利用自身优势，寻找变革机会。共享服务中心拥有大量的员工薪酬福利与工资数据，通过员工业务能效数据分析，为业务人力资源决策提供依据。

最大化利用现有资源，为 50 : 50 的合资公司在特定福利项目上提供支持和帮助，如为合资公司在确定商保保险条款、进行价格谈判、签署合同、保险的续保及平台方案选择方面提供全面的支持与帮助，共享流程与资源，减少重复工作。

利用信息技术，为员工及经理提供自助查询，自助服务与自助审批等功能，极大的简化了工作流程，提高了工作效率。如在符合国家个税政策的前提下，员工可以在系统上选择 13 薪的发放时间，以达到节税的目的；另外利用供应商的客户移动端，实现商保的手机端方案选择与收集等。

#### + 服务组织创新性，在与总部保持协同的同时保证区域服务中心的灵活性

结合所负责的区域的国家特点，及员工分布区域多样性的特点，建立相对灵活的组织结构，行成集中服务与现场服务相结合的服务模式。创新型的组织结构在确保规模与效率的同时，由精干的人员贴近业务和员工提供近距离的业务支持与服务，及时了解当地员工与业务需求，掌握当地政策变化，提升员工服务体验。

## ▶ 启示与建议

- 共享服务中心的标准化需要首先理解全球总部的流程，同时获得相应的支持。
- 在整体大方向与全球总部保持一致的同时，应当在区域保持一定的弹性。

## ▶ 未来发展方向

- 提升人力资源共享服务中心自动化水平，如：尝试智能化机器人的应用等。
- 提供更有价值的服务，如：大数据的管理和提供数据分析报告给业务部门用于决策等。
- 提升自助的水平，扩大自助所覆盖的职能，为员工及经理提供更多的便捷性。

案例启示



纳通医疗——微信人工智能答疑平台的搭建

焦洋 人力资源经理(共享服务中心) 纳通医疗集团

业务背景

为更好地支撑公司快速发展的需求，提高人力资源组织运营效率，公司于 2010 年将人力资源组织结构正式调整为三支柱模式，其中共享服务模块以员工法定福利、薪酬代发为切入点，逐步对员工日常福利、人事代理、员工在职手续等易于规范化、形成规模化效应的业务归入服务范围。除了在服务范围方面的拓展，提升服务效率也是纳通医疗的主要工作目标，提高业务信息化、自动化程度，优化传统工作流程，减少人员投入是企业的主要努力方向，微信智能答疑平台的搭建就是尝试之一。

建立微信移动端的出发点

- 公司层面对于人工智能等新技术很敏感，希望人力资源等传统部门能够主动了解智能技术，有机会可以实现部分应用。
- 部门层面的确存在部分简单的、重复的事务性工作占用了大量人力资源，希望借助技术工具释放人工。
- 单独采购外部问答系统（机器人）成本高，推广难度大，而且须经过本地化开发。
- 微信端功能全面，适用性强，方便定制化，对于人力资源部门而言技术门槛不高。

微信移动端处理的问题类型

- 简单的能够直接回答的问题:通过关键词提取、识别实现一问一答。
- 复杂的问题口语化的问题：利用试探性回答，明确员工实际需求，逐步引导员工将复杂问题分解成简单问题回答，或引导到指定人员进行人工回答。

微信移动端搭建流程

需求收集

共享服务技术人员需先和一线业务人员进行沟通，明确以下内容：

- 日常员工经常咨询什么？
- 哪些问题问的最多？
- 员工抱怨比较多的有哪些？

根据员工的反馈确定哪些模块实施优先级，明确这些问题的复杂程度进而为后续关键词搭建提供基础。

需求分析与归类

- 模块划分：将收集到的问题根据具体内容归类至不同的人力资源模块。
- 难易度划分：根据问题本身的逻辑复杂度，划分为简单问题为复杂问题。
- 问答设计：简单问题直接设置问答，复杂问题进行逻辑分解，拆分为多个简单问题。

问题分流设计

纳通主要借助树状图设计问题的流向和跳转逻辑。流向的最后结果往往为 3 种：

- 对于简单的问题，咨询者可直接获得准确反馈；
- 而对于复杂的问题，系统会逐步引导，能够拆解分流的逐步获得结果；
- 不能拆解的引导到指定负责人。

问题复杂度拆分示例：

- 复杂度为 1：我想租房取公积金怎么办？
- 复杂度为 2：我想取公积金怎么办？



**拆解关键词示例：公积金****引导：**

您是想了解公积金业务么？

- 分支 1：是想了解公积金支取呢？（请回复 1）
- 分支 2：还是公积金转移呢？（请回复 2）
- 分支 3：还是想了解公积金缴纳政策？（请回复 2）

**如果员工回复公积金支取或回复“1”：**

- 分支 1：您是想了解买房支取呢？
- 分支 2：还是租房支取呢？
- 分支 3：如果您目前不确定支取类型，也可直接咨询 XXX（他的联系方式为 XXXX）

**+ 建立关键词模型**

在对所有问题进行分类规整后，纳通 SSC 将问题中的关键词提取，搭建了关键词模型。这一模型并非一成不变，而是会在后续的试运行及使用中不断改善。

**+ 功能测试**

共享服务的技术人员会首先邀请一线 HRBP 进行内测，通过后台聊天记录可分析员工是否得到有效答案，对于不完善的地方进行优化，在此过程中遇到的主要难点是用词的口语化以及关键词模型不全。

- **针对员工咨询时用词口语化的问题：**纳通 SSC 会结合员工试用时所使用的具体词汇，进一步修改关键词模型。如“报销金额”是关键词库中原本存在的专业术语，而在员工的日常应用场景中，很可能还会出现“报多少钱”、“能报多少”等相对口语化、生活化的表述。此时该问题所对应的关键词模型，共享服务会评估关键词有效性，将专业但无效的关键词替换掉。
- **对于在测试的过程中会出现微信移动端无法解决的问题：**通过后台场景模拟，对于未涉及的问题进行关键词补充，初期为方便落地共享人员会承担部分人工答疑功能。

**移动答疑平台的应用价值**

- **无时间限制：**平台可提供 24 小时不受限制的自动答疑服务；
- **无空间限制：**员工可在任何场景通过平台获取所需政策信息；
- **无人员限制：**一个平台可同时为多名员工提供即时服务，除初期关键词模型搭建过程中需要人工投入，随着词库的完善人工投入递减；
- **沟通有效性：**与直接和人沟通不同，员工和系统互动的过程敏感度较低，更容易真实表达内心的真实诉求，因此微信平台可作为人力资源了解员工实际需求的一个窗口，同时我们利用一些数据统计手段，对于员工经常问的问题进行分析，可以后续政策拟定提供参考。

**评估指标**

- 访问量
- 访问人群
- 有效问答量
- 员工反馈与满意度

**未来发展趋势**

共享服务日常业务多集中于简单的、重复的可批量处理的业务上，这部分业务对于信息化技术切入有着天然的优势，将业务流和事物流交给技术，将时间和精力还给人，让 HR 人员有余力去做更多的战略性工作是未来的出路。

**启示与建议**

- 首先一个意识上的转变是信息化技术实际上离 HR 很近，未来对于 HR 业务影响也远远比想象的要更有深度和广度。所以在面对新的事物过程中首先不要武断的拒绝，实际上放低姿态去尝试一下会发觉会有不一样的收获。
- 第二个就是一定要回避客户的需求，哪怕客户需求更多的是以“抱怨”的形式和 HR 见面，抱怨往往就是裹着粗糙石壳的玉石原石。需求就在里面，直面抱怨，找到问题，解决问题的过程就是共享服务从业人员创造价值的过程。

案例启示



博世——VUCA 时代下的人才培养及数字化应用

蒋海滨 人力资源共享中心总监 博世(中国)投资有限公司苏州分公司

人力资源共享服务中心现状

对于博世的人力资源共享服务中心而言，近几年随着公司规模不断扩大，客户需求的提升，IT 技术的发展，对 SSC 人员的能力要求也发生了一定的变化。

就 SSC 本身的发展重点而言，数字化的应用成为博世 SSC 较为关注的领域，互联网时代下这样的转变既给博世带来了机遇，又带来了挑战。机遇在于数字化在 SSC 上的应用能够提升工作效率，降低服务成本，提高服务质量与用户体验。挑战则是如何寻找合适的平台，如何在符合数据安全要求的前提下将这一平台与主数据系统对接，并且在过程中推动跨部门、跨事业部的合作，以成功推进 SSC 数字化变革，培养起用户的使用习惯。

就整体的外部环境而言，互联网时代变化的快速与不确定性让博世也重新审视共享服务中心的胜任力模型并作出调整，使其与 VUCA 时代相适应，培养出更为符合时代要求的 SSC 人才。

VUCA 时代下的 SSC 人才培养

VUCA 时代下，博世对 SSC 人员的胜任力要求在深度和广度上均发生了变化：深度的变化是对人员的岗位技能、特别是软性服务能力、持续改进能力要求更高；广度的变化则在着重培养跨界思维上有所体现。

VUCA 时代下的 SSC 胜任力

- 博世的 SSC 胜任力主要分为 7 个核心技能，分别是：
- 学习敏捷性 (Learning Agility)
  - 设计思维与用户体验的专业能力 (Design thinking / UX expert)
  - 公仆式领导力 (Servant Leadership)
  - 精益思维 (Lean Thinking)
  - 高效沟通 (Effective Communication)
  - 敏捷的项目管理能力 (Agile Project Management)
  - 结果导向 (Result Orientation)



胜任力的培养与发展

培养模式

博世目前采用“70-20-10”的方式培养 SSC 员工：“70”为做中学，员工需要参与执行各种项目；“20”的部分则是向他人学习，每个员工均会分配一名教练(Coach)与导师(Mentor)；“10”则是传统课堂学习，提供知识技能的培训。

培养项目——AAP (Agility Ambassador Program)

VUCA 时代下，知识更新的速度更快，企业处于不断变化的环境中。因此，博世 SSC 以项目管理这一工作入手，通过让员工参与项目的持续改进提升其在新时代下的胜任力，用更为敏捷的方式做项目。

与以往仅需熟知办事流程、按部就班执行的服务模式不同，博世 HR SSC 要求每位员工每年至少需要参与完成一个持续改进项目。这些项目的涉及范围需要跨部门或跨事业部，并且存在一定的不确定性，这与 VUCA 时代的特质存在一致性。

同时，对于执行项目的方式博世也提出了新的要求。过去的持续改进更多采用精益思维，即去除浪费。但是在新的时代、平台和系统下，流程和步骤均发生了变化，仅去除浪费已经不能满足业务的需求，企业更需要流程再造与设计。为了更好服务 SSC 的客户——员工，需要用“设计思维”的方式来进行流程再造与设计，具体过程为：

- 将目标客户具象化，选出用户代表，分析客户特质。
- 分析客户接受服务的过程中的用户旅程 (User Journey)，描绘关键时间节点。

- 了解在各个时间点上的用户需求、用户体验，如果用户体验不佳，提升的方式是什么。

这一方式跳出传统的功能导向式服务——仅提供工具或方式，真正实现用户导向思维。另外，员工通过这些持续改进项目，更能从客户和使用者的角度去考虑问题，其思维模式、心智模式发生了明显的转变。

## SSC 上的数字化应用

## + 数字化历程

- Step1：流程标准化

流程标准化是数字化的第一步。在博世，各个业务单元或工厂原本的流程、系统科目应用、政策并不统一。为了实现 SSC 的数字化，博世选出了 59 个亟需标准化的流程或政策，其中 58 个科目目前已经实现了标准化，为数字化奠定了基础。标准化项目过程中，比较大的阻力是各个分公司流程、政策差异化比较多，而标准化之后的统筹利益体现为虽然在分公司不明显，但在全国范围内比较可观，并且为今后自动化、移动化、智能化打下基础。为顺利推动标准化，项目组引入了“标准化委员会”与“执行高管听证会”额外 2 个小组来帮助推动全国性的标准化，成效显著。基本流程是：由 SSC, HR BP, CoE 代表组成的项目组尽可能商量并达成一致，无法达成一致的提交由 HR 总监代表组成的“标准化委员会”商讨决定，最后少数差异再到“执行高管听证会”上决定。



- Step2: 自助化和流程在线化——博世中国 I4.0

目前博世选取了共 10 个流程优先进行自助化、自动化,“自助化”主要是应用在是较为基础、简单的流程,其特征是不需要 HR 在过程中做任何核查动作就可以在电脑端完成,如:修改个人地址、查看个人考勤信息等。

“自动化”以奖金发放为例，原本需要通过纸质文件、多个人员签字，最后扫描上传，通过邮件和订单系统才能将奖金发放这一动作转至薪资系统，在层层申请的过程中，其效率和准确性均有很大的提升空间。在实现在线自动化后，仅需经过经理提交申请、高管审批、BP 确认三步即可完成奖金的发放与薪酬系统的对接。节省了大量人工的步骤，以及手工录入奖金数据的人力。该流程每次实施节省约人工 15 分钟，该流程通过在线自动化，全国全年共可节省 3 个人力。

- Step3：开发移动端——i-boarding（移动入职平台）

新员工入职前，按照原有的流程与制度，需要多次到公司递交不同的材料，提供个人信息。而 SSC 在得到员工信息后，需要与各部门共同协作，帮助其准备胸卡，开通内部权限。这一过程一旦衔接不到位，极易出现滞后，员工入职报到后需要较长一段时间才能正式投入工作，这在一定程度上降低了员工的入职效率与体验。

为了改善以上问题，实现员工入职时各部门间的无缝对接，减少中间过程的滞后和数据的重复录入，博世在微信移动端开发了 i-boarding 平台，帮助员工方便而快速地完成入职流程。这一微信端主要分为移动入职、信息中心、“我问小博”三大模块。这三大模块各自的功能为：

- ✓ **i-boarding (移动入职)**: 员工通过该模块可以将原本需要在纸质申请表上填写的个人信息直接在微信平台上填写, 也可以将需要提交的纸质文件通过拍照上传。另外, 博世 SSC 还打通了体检中心的后台数据库, 因此可以公司 HSE 部门直接提取该名新员工的体检报告。员工可以免去入职前多次去体检中心, 并前往公司递交纸质报告的奔波, 大大提升了员工的入职效率和体验度。
- ✓ **员工信息中心**: 员工可以在该模块直接查询集团、公司、报到流程、部门的相关信息。
- ✓ **“我问小博”**: 若员工的问题难以通过员工信息中心得到解答, 可以在“我问小博”中进一步在线询问。



## + 数字化过程中挑战的解决

- 挑战一：如何实现跨部门的合作？

这一问题的解决其本质是变革管理与沟通的过程，因此需要重点传达以下信息：

- ✓ 各部门之间与 SSC 的目标是一致的：为了让用户有一个更好的体验。
- ✓ 对于组织、各部门及其中关键的 stakeholder 有何好处。
- ✓ 用财务和量化的语言告知组织该变革带来的投入产出比。
- 挑战二：如何在符合数据安全要求的前提下将自助端、移动端等平台与主数据系统对接？

- ✓ 若端口对接仅为技术问题，则从技术层面解决。
- ✓ 若涉及信息安全问题，在微信端，博世目前仍使用自有服务器而非第三方服务器保证信息安全。
- ✓ 在主数据对接的过程中，博世通过自行搭建中间的过渡平台，实现双方数据交换时的缓冲，有效防止了黑客的入侵。
- 挑战三：如何选择合适的平台？
  - ✓ 博世从用户体验的角度出发，让用户选择：对于用户而言关注一个微信公众号往往比下载一个新 APP 更为方便和容易接受。
  - ✓ 从方便管理的角度出发，微信端已经能满足多种需要，但同样的功能往往需要通过下载多个 APP 才可实现，因此微信端是首选。
- 挑战四：如何培养员工的使用习惯？
  - ✓ 制作部分原型 (prototype)，让员工参与测试，让员工提前体验。
  - ✓ 与员工开展访谈、问卷调查，倾听员工的需求与心声。
  - ✓ 邀约员工参与工作坊，共同创造数字化的各个流程，不断迭代。

▶ 启示与建议

- 要用设计思维去运营 SSC，深入了解员工的痛点和他们亟需解决的问题。
- 要选择一个良好的平台来实现自助化、自动化和移动化，选择时要充分考虑员工使用的便捷性和体验度。
- 在 SSC 运营的转型过程中，做好沟通和变革管理有着极其重要的作用。

▶ 未来发展方向

- 近期目标：实现 SSC 业务的全球化和自动化。
- 长期目标
  - ✓ 将全球不同职能部门的 SSC 放到同一事业部，成立 GBS。
  - ✓ 提升系统智能化程度，未来由 AI 系统辅助人力资源工作的决策。

## 案例启示



## 百度——更精准的大数据，更自动化的流程

王崇良 人力资源系统与运营共享平台高级经理 百度

## 业务背景

百度在 2010 年前后运行 SDC、COE、HRBP “三驾马车”，其中 SDC (Service Delivery Center) 为共享服务平台，其发展经历了 1.0 到 3.0 的阶段（具体各阶段的发展及侧重点详见智享会《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》中《百度人力资源共享服务中心创新实践》这一案例）。

其中，3.0 阶段百度称为“Smart HR”阶段，该阶段旨在通过更具交互性的系统，利用大数据预测、控制和分析组织变革和人才发展，关注的是效率和管控，百度自 2014 年起便已在这一阶段“发力”。然而自 2017 年起，百度已经着手从 Smart HR 转向 Intelligent HR，迈向 3.5 甚至 4.0 阶段。在这一转型期，其流程已经不再是传统的流程，而是数字化转型的流程，追求更佳的员工体验、组织活力、文化赋能。

## 新技术的应用

## + 招聘领域——智能简历职位匹配

业务驱动与技术导向将革新招聘的工作方式，百度人力资源高管非常注重人工智能在招聘领域的应用带来效率的提升。通过对人才简历库的自然语言处理（NLP）以及机器学习，进行算法与模型搭建，来解决简历与 JD 智能化匹配的难题，如下两款工具将帮高管解决他们提出的基础问题。

- **众里寻他**：为招聘团队打造的简历智能筛选系统，通过识别招聘团队发出的 JD，精准匹配人才库中符合要求的简历，这里的“精准匹配”并不是字面上语义的匹配，而是结合了潜在候选人相关背景、过往工作内容，项目经历等综合考量。优化筛选简历这个过程，让招聘团队成员可以更加专注于对候选人进行更深入的考量，将更多的精力放在后续面试的环节中。
- **沧海拾遗**：为候选人所打造的职位匹配系统，帮助他们提高应聘效率。沧海拾遗会在候选人进行职位搜索时，根据简历，主动向其推荐适合候选人的工作，从而减少候选人浏览 JD 的时间，防止他们错过真正合适自己的职位。



## + 入职流程——各技术结合实现自动化

## • OCR 技术

OCR 技术指通过扫描等光学输入方式将各种票据、报刊、书籍、文稿等印刷品的文字转化为图像信息，再利用文字识别技术将图像信息转化为可以输入计算机的信息的技术。这一技术原本的使用就已经较为广泛和成熟，但是长期来较少被人力资源领域所“注意”。近两年来这一技术逐渐应用到了人力资源领域，可以将其与入职办理流程中新入职员工身份相关信息的验证相结合。在新员工入职前，可以要求新员工提前上传学历证书、资格证书、身份证、银行卡等复印件至系统，利用 OCR 技术对信息进行识别，同时对接第三方征信平台，如：学信网，员工的学历信息验证即可快速完成。证件复印件提供的前置化，加强了背调，提高了效率，也减少了数据的出错率，同时所有环节的数据都记录下来了，便于未来的大数据分析。

## • 刷脸技术

百度的刷脸技术已经比较成熟，不少机场的通关已经开始应用。公司内部应用场景比较多的是门禁刷脸、会议签到、内部购物等。当然，也还有其他不少应用场景，比如大多数公司通过刷工卡进行自助打印证明，刷脸同样也可以完成。再比如，在入职办理过程中，刷脸技术与访客系统打通，用于新员工报到的提前预约，提升入职体验与效率。

## • 预约系统——端到端的自动化

预约报到的员工会得到相应的后台预约码，发送预约码的同时，可以推送公司的公共新闻和入职指南给新员工。员工到达公司后出示预约码，可以根据前期推送的指南，直接进入入职手续相关办理地点。另外，由于入职往往是批量进行的，为了方便管理，新员工的预



约码已经与座位号相匹配，同时座位上会放置“入职大礼包”，包括员工的电脑、办公用品、需要签署的文件等，方便查找。

这一系列的工作，让原本需要半天到一天才能完成的入职缩短至不到一小时，将候选人与反馈系统、入职系统打通，实现了端到端的自动化，新员工的感受度也极大地得到提升。

+ 在线学习系统——AI 赋能

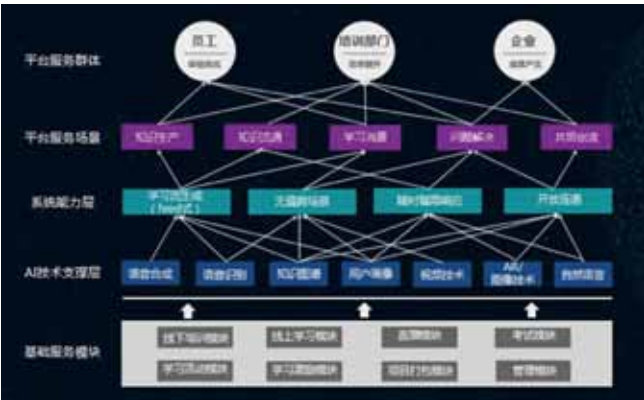
百度大学通过 AI 技术支撑层，赋能企业学习系统。通过系统能力层的完善，进一步优化平台服务场景，最终通过创新式地解决企业在线学习中的痛点、难点，让员工、培训部门和企业从中受益。通过百度内搜平台，员工可以随时搜索到相关的知识内容，甚至是那些隐形的、碎片化的知识也可以通过底层的知识图谱等 AI 技术被链接、被激活。同时也能够更有效地催生优质内容的不断增加。

• 度学堂的新产品之一——灵听

企业培训者们的痛点之一，就是往往需要为一些简单重复性的工作付出大量时间和精力，比如给视频课程加字幕这件事：培训所用的视频，往往需要字幕，目的是为了学员学习时能够不产生歧义，更准确更快速地理解课程内容。但一门带有字幕的视频课程上线，往往背后是一系列耗时耗力的基础性工作。比如首先要记录文字，然后要纠错复查，再按照视频制作要求分行，最后才能请视频制作者将字幕与视频合成。整个过程需要数个工种配合，占据数个工作日小时，有时甚至会在所难免地耽误到一些课程的时效性。于是利用 AI 技术的灵听平台应运而生：将任意一段视频上传“灵听”平台，系统就能根据语音自动识别出字幕，直接添加在视频上，培训者只需对个别识别不准之处稍加修改，即可获得一段添加好字幕的视频。一个人、几分钟，即可完成以前数人、数天的工作量。那些有时效性的视频也能够立刻加好字幕，及时上线。

• 百度听清

通过语音识别与翻译技术，演讲者说话的同时，可以实时打出中英文字幕，已经应用到了内部的直播平台上。



百度AI x Learning架构示意图

▶ 大数据的应用与思考

- **大数据的“底线”**：涉及个人隐私的内容，如：邮件内容、私人交流内容等，绝对不可以用于做个性分析。
- **大数据的基础**：首先，人力资源内部各个模块的数据应该是“打通的”，而不是各自为战。人力资源数据的整合是做大数据的第一步，这需要一个部门、环节或者强有力的管理者作为契机。其次，是与别的部门的数据去做“联通”，如财务、销售部门等。
- **数据安全问题的处理**：数据安全问题是每个企业都必须面对和处理的，其关键在于分工：画体系界面、打通数据等各个职能的人员应当共同商讨做出界定，确定需要配备的权限和访问的级别。
- **新技术的本质依然是大数据**：刷脸、语音识别等新技术仅仅是一种手段、工具或平台，在人力资源均处于刚起步的阶段，其背后依然是大数据驱动，因此这些技术的进步归根结底还是有赖于大数据的沉淀、整理和迭代。

▶ 新技术应用的成功要素

- **迭代**：不断地进步；
- **创新**：突破自己原有的“思维深井”，敢于尝试；
- **主动**：创新是由下而上的，而非被动地去等待由上而下的转变。

▶ 未来发展方向

- 目前新技术的应用上，大都在各个模块内“点状”发展，场景化是由点连成线的很重要的步骤，若在选、用、育、留、辞的各个方面均能发挥作用，将连成一个完整的“面”，才有可能更好地动态反馈以及快速赋能业务。
- 从战场上飞回来的战斗机，存留的弹孔是不致命的，真正致命的弹孔，根本不会出现。打造数字化的智慧 HR 平台，就是要解决“真正致命的弹孔”，更加前置地、智能地满足合规要求、管理诉求、效率效能的期望，全方位、全时空。
- 这仅仅是开始，未来更值得期待。

## 案例启示

## 空客案例分享

本案例由 FESCO 提供

## 项目背景

空中客车是很有代表性的一家外资企业，它在中国拥有多个公司，分布在中国各直辖市，每个公司的业务各不相同，员工人数达千人，包括不同形式的外派人员、雇佣员工和实习生。公司依据自身情况需要在本地选择供应商合作伙伴。

空中客车由于员工不同的雇佣形式、国籍、职位差异等导致其薪酬规则差异化。空中客车基于对自身需求的分析，FESCO 服务的口碑与认可，分析对比后选择了 iSynergy 共享服务平台。将薪酬外包并在 iSynergy 共享服务平台管理员工基础信息、和时间及薪酬核算发放管理生成财务报表、并实现了与银行转账系统对接，真正达到了业务、人力资源、财务、银行多部门的协同应用。

## FESCO iSynergy 平台解决方案：



基于 FESCO 的 iSynergy 共享服务平台为空中客车提供的全方位的服务支持。通过 PC 端与微信端提交或审批假期申请，及查询薪资单共享服务平台可以每月自动生成财务总账报表，并为银行自动提供报盘文件。

- iSynergy 共享服务平台将线下统计休假数据转化为在云平台自动实现。可以在 PC 端或微信端自助提交或审批各类出勤申请，实现业务操作灵活快捷，最大程度提高工作效率和准确性。



- 各公司不同的人员类别规则在共享服务平台中进行预置，自动获取出勤数据进行薪资核算，提高了人工成本数据统计的灵活性、准确性、快捷性。

- 由于各公司的业务不同，共享服务平台将薪资项目与成本中心进行规则对应，实现了各公司财务报表的快捷、准确、统一输出。

- 项目于 2016 年年中启动，历经过几个月的实施建设在 2017 年年初 1 月 3 日正式上线运行。

## 企业价值

FESCO iSynergy 共享服务平台为企业中员工、LM、HR、财务简化了日常操作流程，实现业务操作灵活快捷，最大程度提高工作效率，并实现了全员参与人力资源管理模式。

## + 提高了 HR 员工自助服务水平。

员工通过 iSynergy 共享服务平台可以了解个人出勤、假期、薪资福利等历史和当前信息，并对专属于自己的个人信息进行查看或修改。同时可以实现查询公司政策规定和相关的人力资源管理规章、制度。

利用预设的审批流程，员工可以方便地提交个人请假、休假、加班、出勤等申请，并查询申请审批状态。

**+ 简化日常操作，提高工作效率。**

通过 iSynergy 共享服务平台人力资源管理人员从之前手工统计的繁琐事务工作中解脱出来，更好的提高事务工作的处理效率和准确性、及时性。利用审批流管理，可以方便、快捷地处理员工加班、请假、休假、出勤等日常事务。HR 人员可以有更多的时间精力从事政策落地、业务支撑、员工沟通等方面的工作。

**+ 改善流程管理 提高响应效率。**

通过 iSynergy 共享服务平台建立了公司各部门信息的共享平台，

一套健全的审批流程之后，彻底改变了原先的工作方式。由于所有客户端都是开放的，任何一方的信息有误、延迟，相关人员都能随时看到。员工每次提交的申请都以邮件形式通知相关审批人，大大节约了员工到找各负责人催办审批的时间，也改善了公司的流程管理。

**+ 数据统一汇总，提高协作效率。**

通过 iSynergy 共享服务平台，实现了各公司不同的休假规则、薪资规则、财务汇总统计规则的大成统一。每月员工的考勤汇总数据自动参与薪资核算，每月自动生成人力成本财务报表，并提供银行报盘文件与银行自动对接。实现了各公司、人力资源部、财务部与银行的协同工作，提高了数据准确性和传输效率。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：**每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**近 60 场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



北京外企人力资源服务有限公司（FESCO）成立于 1979 年，是开创中国人力资源服务行业的第一家企业，在业界最具竞争力和品牌价值，荣膺中国 500 强企业。FESCO 拥有专业化的人力资源服务体系、丰富的市场经验以及完备的业务资质，是国内首家为外商驻华代表机构、外商金融机构、经济组织提供专业化人力资源服务的公司。

FESCO 人力资源服务体系依托网站、呼叫中心等技术手段，涵盖招聘、劳务派遣、员工福利外包、IT 人员外包、财务外包、外籍人员服务等多重领域，在全国建立了 190 余家投资公司及分公司，服务于近 3 万家中外企业客户，近 200 万国际化人才，覆盖全国 31 个省市自治区 400 余座城市的服务网络，通过“一地签约，全国服务”为客户提供最大便捷。客户包括众多国际知名跨国企业、外资企业、国营企业、民营企业，横跨通讯、电子、IT、汽车、石化、医药、金融、快速消费品等多个行业。FESCO 通过搭建以先进 IT 技术为基础，专业服务团队为核心，有效整合、管理各类资源的共享服务平台，提供全方位人力资源解决方案，成为客户坚实的合作伙伴。

未来，FESCO 将在转型升级、创新驱动等方面积极探索，加强对外合作，在企业级服务和个人服务方面继续延伸，加快培育新的增长点。



咨询电话：010-8569 2930  
服务热线：400-8000-800  
官方网站：[www.fesco.com.cn](http://www.fesco.com.cn)  
微信公众号：FESCO官方 (fesco-bj)







## 第四届 中国人力资源共享服务中心调研报告

THE 4<sup>th</sup> CHINA HUMAN RESOURCE SHARED SERVICES CENTER SURVEY REPORT