

HR  
SHARED SERVICES  
★★ CENTER ★★  
VALUE AWARDS

2017 | 中国

人力资源共享服务中心价值大奖  
最佳案例集

权威、专业、具有公信力的人力资源奖项

汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领行业发展

主办方



全程合作伙伴



GaiaWorks  
盖雅工场



# 前言

由智享会主办的 2017“中国共享服务中心价值大奖”于 2017 年 5 月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，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，全程不收取任何费用，秉持公平、公正、公开、透明的原则，邀请了 7 位人力资源共享服务中心领域内的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任华夏幸福基业股份有限公司人力资源中心总经理房磊、时任科勒（中国）投资有限公司中国区人力资源总监吴燕、前百胜集团人力资源总监张伟峰、时任拜耳集团人力资源运营中心总监张悦、时任大陆汽车亚太区人力资源系统及服务总监周梦迪、时任飞利浦照明人力资源服务中心高级人事总监周涛、时任通用电气大中华区 / 日本 / 韩国全球运营共享中心人力资源运营总监卓佳。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，9 家企业案例入围终选，分别获得“2017 年度最佳人力资源共享服务中心奖”“最佳人力资源共享服务中心创建奖”、“最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖”、“最佳人力资源共享服务中心创新实践奖”和“最具价值案例奖”。令人遗憾的是，经过评委会成员们的慎重考虑和讨论，“最佳人力资源共享服务中心人员发展奖”最终空缺。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，也为了将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对获得“2017 年度最佳人力资源共享服务中心奖”“最佳人力资源共享服务中心创建奖”、“最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖”、“最佳人力资源共享服务中心创新实践奖”的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将此 6 篇案例汇编于此，愿将我们的感动与收获分享给读者。若各位能从中有所启示与感悟，那么这也算是我们为中国人力资源发展所尽的绵薄之力。

## 2017 中国人力资源共享服务中心价值大奖

### 评委会成员

(排名不分先后, 以姓氏拼音字母顺序排序)



#### 房磊

时任人力资源中心总经理  
华夏幸福基业股份有限公司



#### 吴燕

时任中国区人力资源总监  
科勒(中国)投资有限公司



#### 张伟峰

时任人力资源总监  
前百胜集团



#### 张悦

时任人力资源运营中心总监  
拜耳集团



#### 周梦迪

时任亚太区人力资源系统及  
服务总监  
大陆汽车



#### 周涛

时任人力资源服务中心  
高级人事总监  
飞利浦照明



#### 卓佳

时任人力资源运营总监 大中华区 / 日本 / 韩国全球运营共享中心  
通用电气

# 颁奖典礼现场照片





## 2017 中国人力资源共享服务中心价值大奖

# 获奖名单



## 2017 年度中国最佳人力资源共享服务中心

海南海航商务服务有限公司



### 最佳创建奖

唯品会（中国）有限公司

玛氏中国人力资源共享服务中心



### 卓越运营奖

百胜中国控股有限公司

罗氏诊断（上海）产品有限公司



### 创新实践奖

北京京东世纪贸易有限公司



### 人员发展奖

空缺

2017 年度中国最佳  
人力资源共享服务中心

海南海航商务服务有限公司

# 海航共享服务中心的公司化运营实践

海航共享服务中心的成立时间并不超前，但仅仅通过近三年的运营与实践，它便已成为海航集团各单位员工统一的服务平台，服务内容包含员工入离职、户籍、人事档案、劳动合同、薪酬福利、人才培养、差旅服务、外事证照办理、后勤接待等。目前，共享服务中心员工平均服务人数比例高达 1:500。

更值得一提的是，2016 年 1 月，海航共享服务中心正式以公司形式独立运营，采用市场化运营模式对服务产品进行收费，并更加关注用户的感受和评价，通过持续提升自身的业务水平和服务质量，公司的各项运营指标均得到了显著提升。

文 / 沈迪 本案例荣获 2017 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”之“2017 年度中国最佳人力资源共享服务中心”

## 海航共享服务中心架构概览

2014 年年底，海航集团境内员工总人数已接近 10 万人，成员企业大多拥有独立的人事行政体系，出现了职能重叠现象。为了最大程度地节约资源，将基础事务进行集中处理，海航集团拟定建设共享服务中心。

共享服务中心是海航集团进行战略架构转型的先行试点作品，因为其面对的是隶属于不同行业的成员企业，因此其首先遭遇的难点便是“多业态整合”。在此基础上，“集团行政后勤保障系统”的定位要求海航共享服务中心的服务范围较之传统人力资源共享服务中心更为广泛，还包括行政后勤、差旅、外事证照等业务，需要实现“跨职能服务”。最后，海航共享服务中心的最终目标是实现“商业化运营”，用市场化运作的方式成为独立的海航商务公司。

## 海航共享服务中心业务架构

海航集团将共享服务中心定位为集团各单位员工统一的服务平台，主要涵盖员工入离职、户籍、人事档案、劳动合同、薪酬福利、人才培养、差旅服务、外事证照办理、后勤接待等业务。根据各地企业规模和员工数量等情况，集团先后在海口、北京、上海 3 个基地城市建立了共享服务网点，初步形成覆盖全国主要基地城市的员工服务网络。

集团共享服务中心目前共有 7 个部门，分别为人力资源业务部、行政业务部、外事服务业务部、IT 业务部、企业管理业务部、综合保障部，以及在北京、上海等城市设置的区域服务中心。

各个业务部门的具体工作职责如下：

- **人力资源业务部**：负责人力资源业务的共享整合，主要包括培训业务及薪酬福利业务。

- **行政业务部**：负责差旅后勤业务的共享整合，主要包括差旅管理及后勤保障业务。
- **外事服务业务部**：主要负责外事证照、翻译及公证认证等业务的共享整合。
- **IT 业务部**：主要负责人力资源信息化及共享服务信息化建设。
- **企业管理业务部**：主要负责工商和商标业务的共享整合，指导和督办集团企业工商和商标事务，监控集团企业的运营情况，以及实施常态化的企业优化提升管理。
- **综合保障部**：主要负责搭建公司人力资源管理体系、行政后勤管理体系、前台运营交付管理体系以及财务管理体系。
- **区域服务中心**：负责区域企业共享服务资源整合，完善员工共享服务交付渠道。

◆ 海航共享服务中心信息平台

海航共享服务中心系统分为客户服务平台和服务运营平台两个部分：

• 客户服务平台

客户服务平台包括 WEB 端员工服务大厅、移动端“HR 在线”、“安途商旅”平台、服务柜台以及服务热线等，主要为员工提供端到端的服务，业务范围包含员工入离职证明办理、外事服务、自助差旅、人事档案、办理落户等。员工通过刷工牌、手机验证、身份证等多种方式，能够方便快捷地获取所需服务。针对服务质量，客户服务平台还提供服务流程跟踪、即时线上评价、投诉热线以及每年两次服务质量回访等方式，帮助实现交付体验的持续改进。

• 服务运营平台

服务运营平台包含工单管理系统、BIM 运营管理平台、知识管理系统，将所有的 SSC 业务系统化、流程化、标准化，通过数据监控、流程监控、服务跟踪加强对 SSC 服务团队的管理，持续提高服务质量。

▶ 共享中心的渠道建设

在成立之初，海航共享服务中心就致力

于通过创新手段全面提升人力资源服务品质及服务效率，通过创新建设线上、线下结合的服务渠道，应用自助式设备，并充分利用信息化手段，打造端到端的员工服务平台，实现了员工职业生命全周期管理。

目前共享服务业务已完成产品化开发，通过分布在全国的服务网点与线上线下的多种渠道，可以为各业务单元和员工提供高效和全流程的交付服务。

◆ 线下服务渠道

海航集团在所有的服务网点均设置了一站式服务大厅，服务大厅提供入离职、合同签订等需要现场交付的服务；而对于人事证明开具、户籍借用等简单业务，员工也可以提前预约现场直接取件。

此外，为了避免员工排队时间过长，各服务大厅也设置了自助拍照机、自助证明打印机等自助式设备，自助设备的使用大大缩短了基础服务的交付时限。

◆ 线上服务渠道

• 移动端“HR 在线”

2015 年 9 月，“HR 在线” — “政务大厅模块”正式上线，员工通过手机端即可完成人事证明办理、政策查询、请休假管理、加

班管理、薪资查询等业务办理。移动端是应用场景最为广泛的服务渠道，具有“自助”与“远程”的双重特点。目前“HR 在线”激活用户数已达 6 万余人，成为海航集团最为活跃的手机 APP，成为每一名员工的 HR 助手，随时随地为员工提供相关服务。

• WEB 端 HR 服务平台

2015 年 12 月份，海航集团人力资源管理平台全面升级为“HR 服务平台”。不同于之前面向 HR 的人力资源管理平台，升级后的 HR 服务平台旨在打造面向全体员工的“员工服务大厅”。员工除了通过服务平台办理相关业务外，还可以在线上进行咨询答疑、预约办理等，这使得人力资源事务性工作的处理效率大为提高。

• 热线服务

共享服务中心在成立之初便启用服务热线“95071099”，热线主要面向海航集团的员工提供业务咨询、预约办理、投诉建议等相关内容，业务涵盖基础人事、薪酬福利、行政后勤、IT 服务、物业服务等，服务时间为工作日早 8:00 到晚 8:00。目前该热线日话量约 500 个 / 天，已成为集团员工最常用的内部服务热线电话。

• “福利汇”弹性福利平台

“福利汇”是海航集团员工的福利共享平台，其履行集团员工的福利规划、管理以及运营职能。通过对流程、系统、供应商的全面管理，该弹性福利体系有效提升了企业的福利价值。福利汇平台于 2015 年 4 月份正式上线运营，目前已接入京东等国内大型知名供应商，极大地丰富了员工的福利选择。

• “安途商旅”差旅平台

“安途商旅”是面向海航集团内部员工的差旅管理平台。平台于 2016 年底正式上线，旨在实现集团内企业商旅资源的共享，以此降低企业的差旅成本。“安途商旅”平台可实现出差申请、机票和酒店预订、差旅报销等全流程的闭环管理。

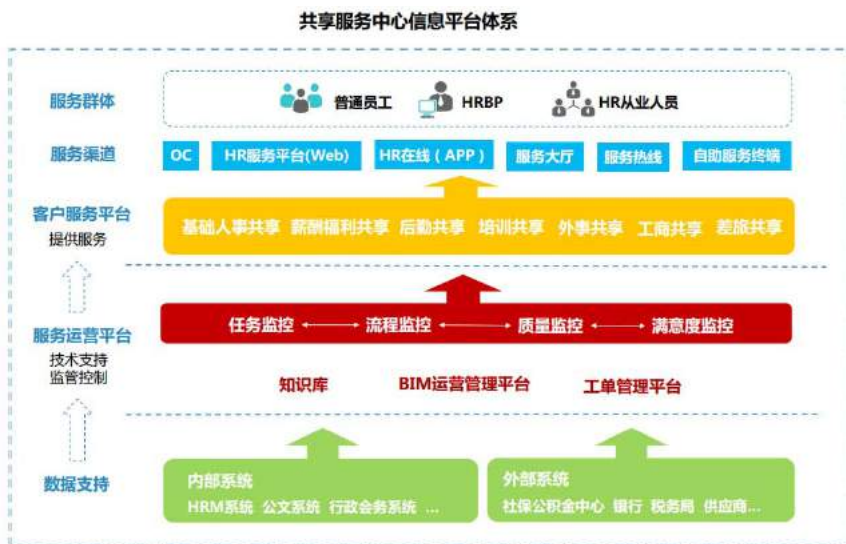


图 1 BIM 服务运营监控平台

## 共享中心的市场化道路

2016年1月份，海航共享服务中心正式以独立公司形式运营，标志着共享服务中心运营正式进入市场化独立运营的新阶段：集团共享服务中心不再是集团总部的一个职能部门，而是共享服务的提供者。

对于海航共享服务中心而言，选择走上市场化运营和独立结算并非以营利为目的，而是为了促使自身全面贯彻运营管理思维，重新定义共享服务中心与业务单位之间的关系，从而将服务业务进行产品化包装，明确产品交付标准，真正关注用户的感受和评价，持续提升服务质量，并提高员工的满意度。

### ◆ 服务质量的提升

为了更好地提升服务质量，海航共享服务中心从三个方面（业务面、监控面、服务质量评估与员工投诉）着手，全方位地监控和优化各个环节的服务细节。

#### • 业务面

业务面分为前端和后端，前端的柜台和服务热线人员直接面向员工，收集业务需求，接受员工咨询；后端交付团队（如发薪专员）则负责业务的集中处理，实现效率的最大化。

有别于传统的基于不同业务平台搭建的共享服务模式，海航共享服务中心在业务方面将人力资源、行政后勤、外事证照、商旅等业务通过统一的共享服务平台呈现。较大程度地整合了资源，降低了成本，并提升了工作效率与业务交付的标准性。

#### • 监控面

流程监控平台主要对业务流程进行管理和监控，目的是提升共享中心业务处理与快速反应的能力。

共享中心内部设有两个指导性文件，分别是《海航集团员工共享服务流程管理工作标准》和《海航集团员工共享服务业务办理指南》，用以规范化和标准化共享中心员工的行为。同时针对前台服务，共享中心制

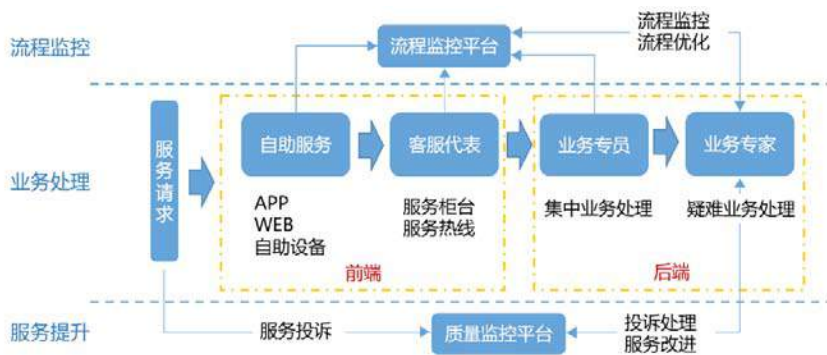


图2 服务质量提升示意图

定了《服务中心前台 SOP 操作手册》、《HRBP 系统操作手册》、《服务产品交付细则》等附属文件，共形成包含工作流程、工作标准、操作手册、员工指南等在内的 200 个标准表单，成为海航共享服务中心运营和共享服务系统建设的基础性文件。

#### • 服务质量评估与员工投诉

首先，共享服务中心在“HR 服务平台”以及各地服务大厅显著位置向员工公布服务交付标准，员工即用户，当他们对服务有异议的时候可以拨打服务热线进行投诉，极大地改善了员工的服务体验。

其次，海航共享服务中心与业务单元签订了服务水平协议（SLA），明确交付标准，对于未能按时、按标准给予交付的，业务单元可根据协议约定扣减服务费用。

再次，共享中心对交付团队实施量化考核，员工绩效与月度交付人次及交付质量直接挂钩，全面调动员工的积极性。同时，共享中心细化了业务线，公司对业务团队实施阿米巴考核，独立核算成本和收益，确保以最精简的团队提供最高效的服务，持续提升人员服务比。

## 共享中心的调整与优化

对海航共享服务中心而言，其现在囊括的所有服务内容既非一蹴而就，也并非一成不变，它试图将所有能够通过系统进行标准化、集中化、流程化处理的服务全部纳入共

享服务中心，为集团和各成员企业实现最大程度上的降本增效。

从 15 年年初成立之初率先推出的基础人事共享，到 16 年年初推出的培训业务共享，再到 16 年年中推出的薪酬共享，海航共享服务中心的每一步都走得坚定而不忘初心。尽管如此，在逐步拓展共享服务中心业务边界的过程中，海航也曾走过弯路、遇到过困惑。

### ◆ 共享服务网点的缩减

建设之初，海航先后在员工人数超过 1000 人的 13 个城市建立了共享服务网点，意图整合当地成员企业的职能业务，将区域资源进行整合。但实践发现，由于部分城市中企业分布过于零散，如果将所有基础业务集中在一个共享服务网点，对办公距离较远的员工反而会造造成不便。

为了保障用户的体验度，海航进行了及时的调整，仅保留了海口、北京、上海三地的共享服务网点。海口为海航集团总部所在地，人员容量和规模非常大，同时成员企业集中分布于海航自有的办公大厦中；北京和上海为海航产业集团总部所在地，当地成员企业均分布在同一栋大楼中。因此，对于这三个城市，建立共享服务中心于员工而言极为便捷，海航便保留了这些地区的共享服务网点。

### ◆ 服务水平协议（SLA）的差异化

2016 年，海航共享服务中心走上商业化运作的道路。在制定服务水平协议（SLA）时，

海航最初试图制定一份全面的协议应用于所有成员企业，但实际运营过程中，海航发现，不同企业对各项服务的接受程度步调并不一致。

为了解决上述问题，海航一方面从集团总部层面推行共享服务，另一方面由几条主要的业务线独立与各企业签订合同。以薪酬业务线为例，海航共享服务中心的收费模式与外包类似，按照人头收费，但价格较之外包服务极为低廉，且企业的规模越大，人均费用会越低。对此，成员企业接受度也不断提高。

## ▶ 人员管理

### ◆ 共享中心员工的胜任力模型

海航集团根据全球市场的人力资源共享服务发展趋势，并结合实际情况，建立了共享中心员工的胜任力模型。岗位胜任力模型主要由流程执行力、协调沟通能力、团队协作能力、组织能力、客户服务能力和学习能力 6 个要素组成。

### ◆ 共享中心员工的人员发展

#### • 双通道职位体系

伴随海航集团国际化发展及转型的需要，共享服务中心承载了越来越多全球共享服务与资源整合的职能，业务与规模快速发展，原有的单一发展通道已无法满足现有人员的发展需求。为了帮助员工更好的发展，海航共享服务中心搭建了双通道的职位体系，自 2017 年 1 月开始启动职位体系的梳理工作，结合业务特点设计双通道模型，并反



图 3 岗位胜任力模型

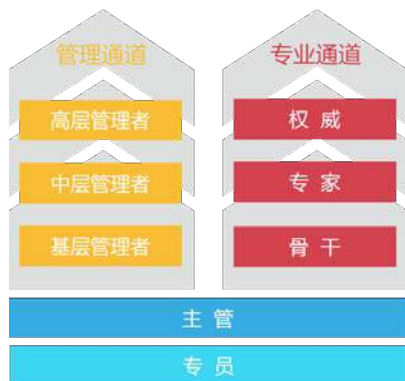


图 4 双通道职位发展体系

复对双通道考核指标进行论证，有序组织各业务部门从学历、英语、资格证书、培训经历、工作经验、工作产出等维度开展技术等级的评聘工作。

#### • 人才继任与发展

为了加强对干部员工的培养，针对管理通道岗位人员情况，结合继任者计划予以辅助，根据岗位层级设立人才库，利用人才九宫格评估模型，从发展潜力和工作业绩两个维度关注，遴选高潜质人才入库培养，在出现管理岗位空缺时，以直接推荐或推荐竞聘的方式，鼓励其正式走向更高的管理岗位。

## ▶ 业绩成果

### ◆ 业务整合收益

以发挥共享服务规模优势、优先服务好集团内部企业为核心目标，海航共享服务中心着力拓展共享服务的广度及深度，主要共享业务覆盖集团境内 10 万员工。薪酬共享业务、非特业人员体检业务、培训业务、外事证照业务、差旅业务覆盖境内所有实体企业，基础人事业务实现海口、北京、上海 3 个主要基地城市全覆盖。服务共享及资源整合切实降低了业务单位运营成本，全年为集团各单位及员工节约采购成本、人工成本及差旅成本逾亿元。

### ◆ 服务合规性的提升

推进共享后，流程标准化带来的人力资源政策统一与合规性提升是海航集团最大的

意外收获。流程标准化使得集团 300 余家成员企业的基础人事业务（如：入离职、档案、合同、发薪等）的管理制度得到统一，确保所有成员企业人力资源政策均符合国家的法律法规，避免了因分散管理和有效监控不足导致的诸多法律风险。

### ◆ 用户满意度的提升

海航共享服务中的口号是“专业专注，为您的托付”，共享中心始终以满足业务单位需求为己任，高度关注用户满意度提升，调研数据显示，2017 年海航共享服务中心的服务满意度为 92%。

通过对企业客户走访及问卷和电话调研，共享中心可随时了解员工的需求、服务体验以及被忽视的服务细节，并将客户反馈的意见建议应用于改进工作流程和提升服务质量。例如，共享中心不断完善系统平台，添加并优化了员工的个人薪酬明细查询功能，方便员工随时查询各时间段的薪酬明细，增加了薪酬操作的透明性；通过公共资源的整合提供法定福利的管理服务，为企业和员工提供实时的政策解读，获得了各企业、员工对薪酬福利业务的肯定；在集团年中会等大型活动接待保障中，共享中心在签证、接待、交通、餐饮等方面的保障得到业务单位的一致好评。

## ▶ 未来发展

“多业态整合，跨职能服务，商业化运营”是海航共享服务中心运营的最大特点，未来，海航共享服务中心将进一步加强业务整合，通过市场化手段不断提升交付品质。在业务边界拓展方面，海航共享服务中心拟在 2018 年增加招聘共享业务，最终完成薪酬福利、培训、招聘三大共享服务中心的建设，丰富共享服务职能。在服务质量提升方面，一方面，海航共享服务中心正在筹划热线服务的优化升级，计划建设独立的呼叫中心，另一方面，海航共享服务中心将继续加强自助设备和信息化系统的建设，为集团企业客户及员工用户提供更为便捷、高效的一站式服务。

## 获奖企业风采



### 海航集团介绍

海航集团是在中国改革开放的时代背景下快速成长起来的大型跨国企业集团。自1993年创业至今，海航逐渐发展壮大，从单一的地方航空运输企业发展成为囊括航空、酒店、旅游、地产、商品零售、金融、物流、船舶制造、生态科技等多业态大型企业集团，业务版图从南海明珠初步发展到全球布局，总资产逾万亿元，2017年实现收入近7000亿元，为社会提供就业岗位逾43万个。2017年7月，海航集团以530.353亿美元的营业收入，登上榜单第170位。 

最佳创建奖

唯品会（中国）有限公司  
玛氏中国人力资源共享服务中心

# 为员工提供 有温度的自助化服务

## 唯品会 SOC 建设及运营实践

唯品会从创业至今已有 9 年历史，期间一直保持着业务的高速发展，与此同时，人员也成倍地增长：2014 年共有员工 8000 多人，而 2015 年，这个数字已增长至 20000 多，人员膨胀速度可见一斑。

业务爆发式增长带来的人员增长使得 HR 的日常事务变得繁重，如果依然按照以往的工作方式，将不足以支持体量庞大的业务发展，也无法从战略上支撑公司的进一步发展。因此，唯品会在 2014 年开始考虑将其人力资源部门朝着“三支柱模型”的方向转型。此外，前 SOC 时期，唯品会内部 HR 的工作缺少统一的操作规范和执行流程，这使得部门之间的沟通效率偏低，间接导致合作成本的增加。综合以上三方面因素，唯品会 SOC 的建立势在必行。

编辑整理 / Cindy Zhu 本案例荣获 2017 中国人力资源共享服务中心价值大奖“最佳创建奖”



### 发展历程回顾

总体来看，SOC 的发展经历了三个阶段，并正在往第四阶段迈进：

- ◆ **阶段一**：此时主要任务为清晰界定 SOC 的职责及准确定位，同时将 SOC 的职责细化至每一位成员。同时，这一阶段还上线了基础人事系统，如 PS、考勤系统等。此外，梳理各种人事流程以及 HR 制度，并制定成文，作为工作时可参考的准则分享给所有 HR。
- ◆ **阶段二**：此阶段更注重提高 SOC 的工作

效率，注重服务体验，并持续优化各种制度和流程。同时，从员工满意度出发，提高对外包供应商的要求，及时替换不合格的供应商，持续优化员工体验。

- ◆ **阶段三**：此阶段在提升了工作效率的基础上更注重员工的体验，并提出“为员工提供有温度的服务”这一理念，搭建员工幸福感体系，SOC 的职责进一步扩大，统筹和运营福利项目，推出多个新系统，从体验感出发，设计用户喜欢用的产品。2018 年更是将人力资源规划部的部分职责纳入，全面扩充了 SOC 的职责范畴，从大运营角度提升总体项目能力。

- ◆ **阶段四**：即实现无人值守，使得 SOC 的服务智能化、产品化。通过智能化产品使其能够 24 小时不间断地为员工提供服务。其次，搭建大数据平台，为管理层或者 HRBP 提供可靠的数据模型支持。



### 人力资源架构

唯品会整个人力资源部门按照三支柱模型分为 SOC、HRBP、COE 三大模块，其中 SOC 包括 HR 运营及 EHR 的工作，COE 中则包括企业大学、规划部、企业文化、招聘

四部分。其总部位于中国广州，除了国内市场，其于几年前已开始布局海外。目前，海外办公室人员由该国市场负责人直接管理，一般由当地的人事代理机构办理 HR 当地事务，不需要当地操作的 HR 事务则统一由中国 SOC 总部管控。

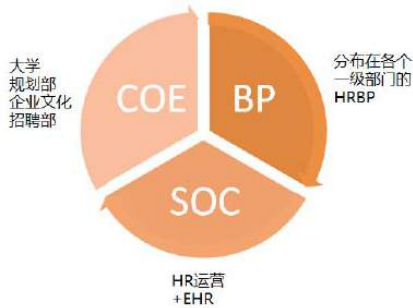


图1 三支柱模型



图2 SOC 组织架构图



## 人力资源共享运营中心架构

唯品会在国内广州、上海、北京 3 个城市设立共享运营中心点，主要负责：1 薪资福利的核算与分析；2 福利项目的策划与实施；3 相关制度和流程制定和宣导；4 人才奖励统筹管理；5 员工关系管理（入转分离/考勤等）；6 人事外包管理；7 公司层面大项目统筹；8 年度薪酬项目支持；9 员工咨询（Help Desk）；10 本地化 HR 服务；11 绩效/评优/晋升项目；12 薪酬设计以及人工成本预算等。另外，面向海外员工提供服务的中心点由 1-2 名员工支持运营，主要负责：1 海外 HR 运营统筹；2 海外雇员付薪；3 海外劳动用工管理；4 海外商业保险管理；5 海外外包服务管理。除此之外，在唯品会 SOC 中还有一支独立的 EHR 团队，其主要职责为：1 HR 信息系统的管理与维护；2 HR 各类功能系统的需求与产品管理；3 HR 信息平台的建设。



## 内部运营

SOC 针对所有运营流程均设立了相应的制度与流程指引，且以文书的形式呈现出来。目前，与 SOC 相关的制度已有 12 个，流程指引 25 个。其中，面向全员的相关制度与流程指引会放在 OA 平台中，供员工随时查看，而 HR 内部制度、流程则会放在 HR 共享盘中归集，且对 SOC 内部的流程建立 SOP，将流程标准化，从而提升效率并降低劳动风险。同时，对所有 SOC 内部员工的分工均有清晰的厘定：由 SOC 经理根据人员的能力与发展意向设立相应的岗位职责，将工作内容细化，然后分配至各员工。并对容易出错、风险较高的岗位设立 A、B 两个角色，做到互相核对与替补，为员工提供高质量服务的同时，确保服务不间断。为持续优化用户体验，SOC 每年对该年度的工作进行回顾，并及时与员工和 HRBP 沟通，以图找到优化点。



图3 HR 共享运营中心的与传统服务中心的差别（职责范围仍在扩大）

面向全员的相关制度与流程指引会放在 OA 平台中，供员工随时查看，而 HR 内部制度、流程则会放在 HR 共享盘中归集。

制定详细的 SLA

为了从流程上保证用户的满意度，SOC 对所有工作流程制定了详细的 SLA，即量化操作步骤，简单列举如下：

服务产品	服务项目	服务承诺
考勤类	考勤机打卡	一般问题1个工作日内处理，复杂情况的2个工作日处理
	考勤咨询（请假/补卡/假期余额/打卡时间/异常/加班时间/考勤历史等）	员工可通过移动OA中的HR小助手查询，如有疑问可在HR自助服务平台、HR Helpdesk发起咨询，由各部门考勤员回复，一般问题1个工作日内回复，复杂情况的2个工作日回复
	月度考勤异常处理	各部门考勤员每周/每月度发布一次考勤异常数据
	考勤流程审批（补卡、请假、外出）	1个工作日审批完
商业保险类	员工意外险理赔咨询及保险公司服务质量反馈	简单问题由HR共享运营中心1个工作日内回复，复杂问题交由保险公司直接回复
	高管健康险咨询和理赔	员工可通过手机APP理赔
	商业保险咨询及保险公司服务质量反馈	简单问题由HR共享运营中心1个工作日内回复，复杂问题交由保险公司直接回复
	薪酬核算及发放	每月X日准时准确完成发放（如遇节假日提前）

图 4 SLA 示意图

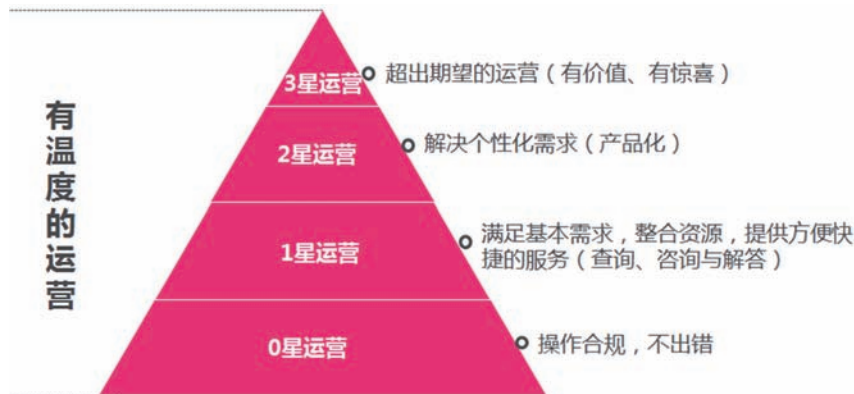


图 5 SOC 服务标准

类别	事项	时效	准确	完成率	计算公式	备注
入职	入职联系			100%	$\frac{\text{当月入职联系总单数}}{\text{当月入职总单数}} \times 100\%$	入职联系单
	入职系统维护			100%	$\frac{\text{1-每月入职系统未按时维护总单数}}{\text{当月入职总单数}} \times 100\%$	入职联系单
	入职信息P8录入（按人，全字段）		99.9%		$\frac{\text{1-当月P8数据错误总单数}}{\text{当月入职总单数}} \times 100\%$	入职联系单
	异常反馈时效	系统收入职前				
异动	异动流程发起（零星）	接收信息当天/指定时限	99%		$\frac{\text{1-当月异动流程发起总单数}}{\text{当月异动总单数}} \times 100\%$	当月发起总单
	线下异动	接收信息当天/指定时限	99%		$\frac{\text{1-线下异动流程发起总单数}}{\text{当月异动总单数}} \times 100\%$	当月发起总单
P8或OA处理	组织架构调整	接收信息当天/指定时限	100%		$\frac{\text{1-当月异动组织架构的部门数}}{\text{当月异动组织架构的部门数}} \times 100\%$	当月处理总单
	上下级调整及部门负责人更改	接收信息当天/指定时限	99%		$\frac{\text{1-当月调整总单数}}{\text{当月调整总单数}} \times 100\%$	当月处理总单
	员工个人信息更改	24小时内				
异动会签	异动流程发起	到账前60日				
	会签/数据异动会签	到账前10日				
	增员总单			99.8%	$\frac{\text{1-（当月增员总单数+当月增员未处理总单+当月应增未增总单）}}{\text{上月所有增员总单}} \times 100\%$	上月小户所有增员总单

图 6 KPI 考核示意图

从上表可以看出，唯品会 SOC 将所有服务项目进行细化，并对每个服务项目作出相应的服务承诺，使得 SOC 员工的所有工作有据可依，优化工作的同时提高了服务效率。

此外，还定期提取数据，对 SLA 的达成情况进行回顾，对未完成服务指标或未严格执行流程的员工加以警告并督促改进。在 SOC 的工作中，常常遇到 SOP 之外的情况，这需要对此类情况进行及时讨论并制定后续标准操作，同时及时更新 SOP，使得之后的操作均有章可循；除此之外，还对系统、制度及标准提出改善型思考，积极推动整体体验的优化。经持续改善，薪资、社保、公积金等问题的准确率均不断提升。如此，SOC 对于用户给出的每一个满意度评分及反馈都认真思考，希望能从流程、体验的持续改善入手，不断提升服务满意度。而对于 SOC 的同事，则有明确的服务标准，如下图所示：

KPI 考核

除了从员工满意度这个维度来激励 SOC 员工持续改善工作，唯品会还制定了相应的 KPI 考核指标，每月按照标准统计分数。以日常运营操作为例，如下图：



创新实践

唯品会 SOC 自成立以来尝试了诸多创新实践，无论从技术、管理模式还是流程与服务的角度来看，其在领域内均取得了显著的成效。

技术驱动的招聘业务变革——简历自动更新

简历自动更新技术自2016年5月份上线，该技术通过互联网爬虫技术自动刷新公司人才库及外部招聘网站的20万份简历，实时把握简历库中的人才动向，精准掌握候选人的求职意向。通过建立自动更新系统，唯品会减少了每年通过猎头、网络、内部推荐等渠道挖掘候选人产生的高昂费用。候选人在各大网站的求职动向会实时反馈到内部人才库中，因此，只需通过过滤条件的设置，便可以迅速获取到空缺岗位上求职意向且基本满足岗位条件的求职者，降低招聘成本的同时提高了招聘效率与精准度。

管理模式创新

员工认可项目

唯品会内部跨部门交流较为频繁，很多项目的执行需跨二级、一级部门合作，而不同专业、部门、职级之间的合作极易出现沟通不畅的情况。因此，公司需要引导并鼓励各部门之间进行积极协作、员工之间互相支持的正能量行为。员工认可项目即可通过即时激励的方式让正能量行为在公司范围内传播，通过奖赏圈的建立使得各级员工可随时分享彼此之间协作的动态等。

员工认可项目最初以积分激励系统驱动，即系统每年会给每位员工 200 个原始积分，该积分用于对同事的行为进行鼓励打赏。被打赏者可在唯品会商城中将积分兑换成礼品或折换现金使用。当员工之间的认可行为成为一种习惯时也就不刻意强调积分的使用。

此外，该积分系统还同时能够支持公司内的在线投票活动。投票活动负责人可直接在系统中发起活动；之后由参赛者直接在线发布参赛作品，包括图文、文档等；最后，由公司内员工投票。员工可实时查看投票进度及最终的排行榜。

通过员工认可项目，唯品会员工的正能量行为被充分挖掘出来，而点赞行为也搭建了管理者与员工之间正向激励的桥梁。

物流智能排班

物流工时管理是电商行业的一大难题，虽然物流一线员工月均出勤 238 小时，但不合理排班使其经常处于极空闲或极繁忙的工作状态，无疑浪费了大量的劳动力。通过上线物流智能排班系统，可以将订单预测精准到 2 天内。预测订单结果出来之后即可计算每道工序所需要的人力，然后与一线员工的技能进行匹配。这样解决了人工排班时代由于排班主管掌握不到仓库的整体情况而造成的不合理排班，通过提高工时利用率节约了成本。从收益来看，排班系统上线后，工时利用率由之前的 50% 提升至 60%，Q4 的投资回报率已达 182%，而 Q8 这一数字则攀升至 398%。

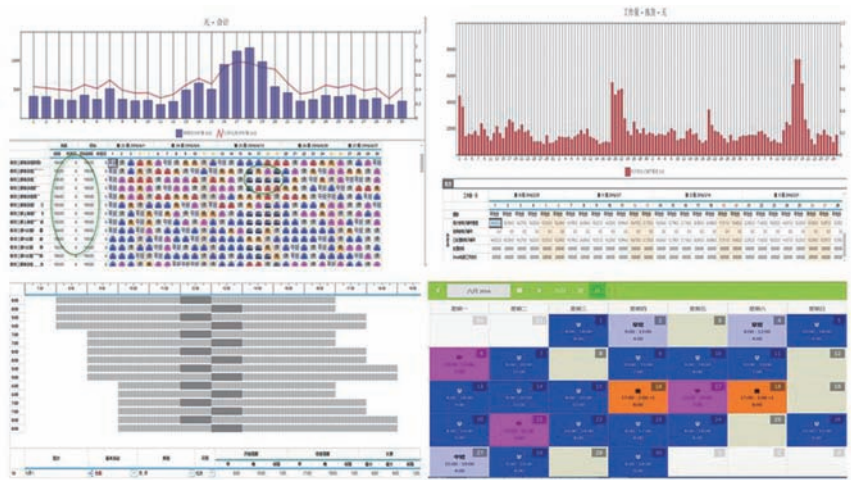


图 7 物流智能排班

除了智能排班系统，唯品会 SOC 还上线了人才管理系统，主要用于为管理者提供可视化人才概览，管理核心人才并预测其离职、晋升情况。目前，平均每天有约 120 为管理者在该系统中获取 8000 名员工的数据。据介绍，该系统的准确率还在进一步完善中，随着模型的不断迭代及多方数据的输入，其准确率将有很大的提升。

服务创新

“唯你”作为人力资源门户网站（原名为“HR portal”），从工作、生活、文化等方面全面连接员工个人与组织。通过“唯你”以将员工关怀服务直接送到员工面前，如预约按摩、理发、健康餐等服务。同时，员工也可在其中一键申请各种规范化证明，减少来



图 8 唯你界面

回咨询奔波的精力消耗。最后，在该系统中，其可以通过场景式咨询获取 HR 服务。线上系统的使用，大大增加员工对服务的满意度，并逐渐了解了 SOC 的服务范围，避免了其在遇到问题时不能及时寻求到帮助的情境。

此外，SOC 提供的创新服务还包括直播课堂、V 巴士、摇车位、加班打车等，这些创新服务均取得了不错的效果。如，通过直播课堂的使用，将分布在全国各地的学员联结在一起，这减少了现场课程的期次，降低了培训成本。据统计，目前，SOC 每年开设的直播课程达 120 堂，受益学员为 15000 人，共节省培训费用 300 万元。又如，加班打车项目直接与神州租车合作，员工加班后，通过 APP 发送约车请求，请求确认后，只需坐车回家即可，不需要任何支付、报销过程，车费由公司与神州租车直接结算。这极大提升了员工的幸福感。

### ➤ 流程创新——移动面试

移动面试，即通过微信 + 内部移动办公 APP 的方式，打通线上面试全流程：从候选人到访至面试的后续结果跟踪，该 APP 有效连接了候选人与面试官，使面试环节中的繁复沟通、多维信息传递等变得简洁、流畅：候选人可即时查看面试时间、地点及面试结果，或者填写应聘申请表、接收 offer、在线意见反馈等。这提高了候选人的应聘体验，使其对外建立了良好的雇主品牌形象。同时，对于面试官来说，也可以随时查看面试安排，在面试结束后进行面试评估，接受面试者的评分与反馈。该 APP 的使用实现了对面试官的科学管理，规范了面试流程。总体来看，移动面试能快速推进招聘流程，提高了面试效率，释放了不必要的人力投入。



## SOC 的人员发展

唯品会 SOC 平均每位员工的服务年限为 2 年，在上一财年中，SOC 的总体离职率为 11%，内部转岗率为 5%。为了发展保留

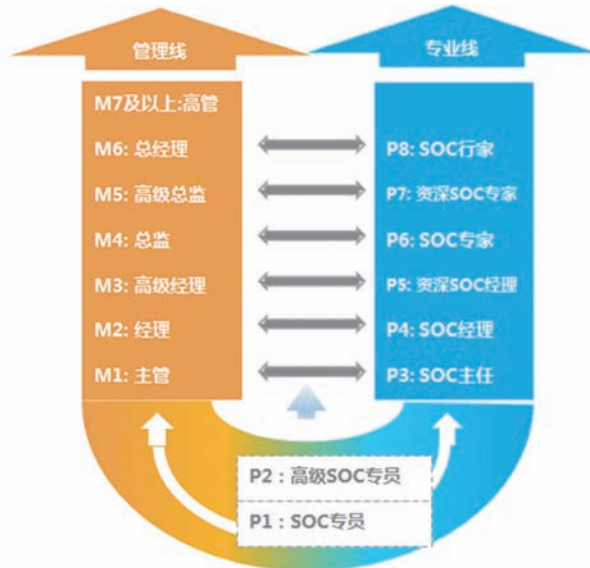


图 9 职业发展双通道

SOC 内部的同事，其建立了一套胜任力模型，并有针对性地为员工提供相应的能力培训。

SOC 成立近 3 年以来，快速搭建了各种人力资源系统，同时，逐步淘汰了部分不符合 SOC 要求的人员，并引进与 SOC 价值观一致的员工。另外，从分工方面，打破之前“一个萝卜一个坑”的模式，实现 A、B 角色替补机制。这一方面既能够让工作不因人员休假而中断，又能为每个同事提供轮岗机会，体验不同的角色，从全流程的角度思考如何提升服务。这无疑推动了 SOC 同事能力的发展，而且，通过轮岗与项目交换，员工能够找到更适合自己的工作岗位。

SOC 为其员工提供双向发展通道：P 线，即专业线；M 线，即管理线。员工可根据个人能力与喜好选择适合自己的发展路径，当然，如果发展过程中想要转换发展通道，SOC 也提供相应的转换机会。其中，P 线的发展路径为：SOC 主任—SOC 经理—资深 SOC 经理—SOC 专家—资深 SOC 专家—SOC 行家。M 线的发展路径为：主管—经理—高级经理—总监—高级总监—总经理—高管。如下图所示：

SOC 的每一个层级均有相应的岗位设置及能力描述，若员工希望获得晋升，则须满足对应的能力要求。为此，SOC 会针对不同层级的晋升提供给员工不同的培训项目。如，若 SOC 主管希望晋升至经理，则须参加“星跃计划”培训营，在该培训营中学习经历必备能力，经考核合格之后再进入下一环节中。该培训计划由唯品会大学设计开展，每年会根据学员需求调整培训内容。总体来看，培训分为两大块，一类为专业培训，一类为通用能力培训。此类培训有效支撑了人才向上流动，推动人才良性发展。

此外，SOC 最终应成长为公司内的 HR 顾问，因此不仅要对公司内部的流程制度了熟于心，还须具备扎实的法律法规知识。为了提升同事的专业能力，补充相关专业知，SOC 每月面向全体 SOC 员工举办一次外部劳动法知识培训，每次开放 2 个名额，并要求员工回来之后在 SOC 内部做分享。不仅如此，其积极鼓励同事参与业内的交流会、探讨会，及时了解外界的案例，并借鉴优秀实践，推动 SOC 向前发展。



## 满意度反馈

员工的满意度作为衡量 SOC 服务的首要指标，能够有效激励 SOC 的员工，提升工作效率。唯品会 SOC 制定了完善的满意度反馈机制来确保其为员工提供高质量服务，该机制贯穿员工入职到 Help Desk 等流程。唯品会每年会面向全员开展针对 SOC 服务的满意度调查。从历年的调查结果可以看出 SOC 成立 3 年来经历的发展：其针对 2014 年创立初期进行的满意度调查结果甚至未达及格线，随后便进行了一系列整顿：如对质量不合格的供应商严格要求或者直接替换，并重新梳理流程，提升服务质量；同时向 SOC 内部同事宣导服务意识，唤醒他们的同理心，使其将员工满意度放在工作首位；另外，进一步梳理内部分工，使工作明晰化，以便员工在平衡工作生活之后能够有更多精力思考流程改善、提升服务效率上。经过一年的调整，2015 年 SOC 的员工满意度评分已攀升至 85 分；同时，在 2016 年初，获得部门级优秀团队称号。2017 年，SOC 进入平稳运营阶段，其团队开始思考将现有服务产品化，并向数据化及“有温度的运营”这个方向迈进，进一步提升员工满意度。

2017 入职满意度调查数据

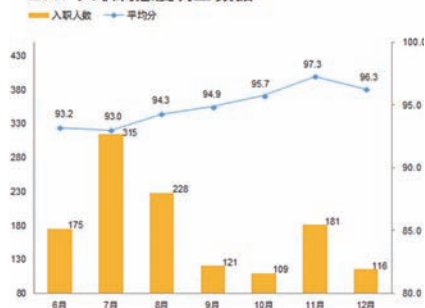


图 10 入职满意度反馈数据

对唯品会 SOC 来说，理想的比例应为：事务性工作 30%，内容咨询与服务 50%，决策支持 20%。

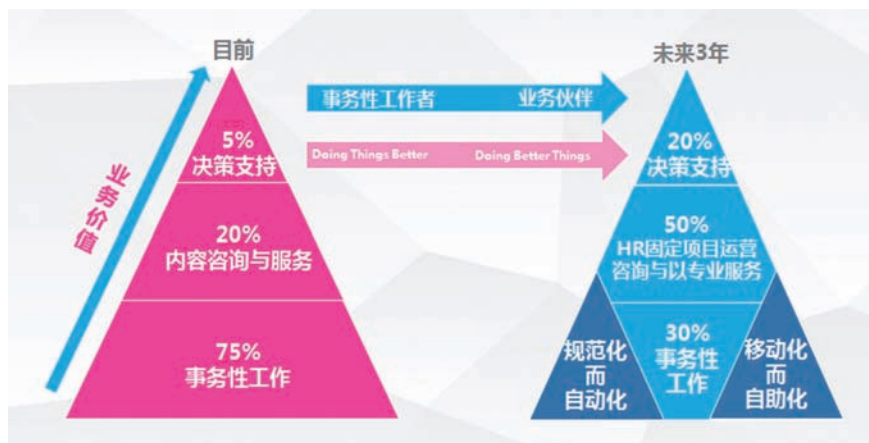


图 11 “有温度的自动化”



## 成果及未来发展

截至目前，SOC 的建立与平稳运营已经取得了阶段性成果，实现了业务流程的标准化，HR 制度与流程的行细化，使得各种制度有规可循，提升了整体 HR 的工作效率，减少了 HRBP 的事务性工作，使之真正成为业务部门的战略伙伴。同时，上线并优化各种人力资源服务系统，集中化、平台化操作，为员工提供各种数据化报表和产品，实现公司内部的信息共享。此外，使得各种政策制度图片化、碎片化，便于员工随时了解 HR 相关制度的最新情况或者政府消息。最后，针对各部门的特殊情况，提供顾问式服务与个性化解决方案，优化了用户体验。

目前，SOC 大部分精力还放在事务性工作中，占总工作量的 75%，而内容咨询服务与决策支持等工作仅占 25%。因此，其将着力降低事务性工作的比重同时提升内容咨询服务与决策支持工作的比重。对唯品会 SOC 来说，理想的比例应为：事务性工作 30%，内容咨询与服务 50%，决策支持 20%。未来，该团队将在内容咨询与服务这一点上发力，着力减少事务性工作在工作总量中所占比例。



## 经验小结

在取得阶段性成果之后，唯品会也总结了一些可供借鉴的经验：

首先，从前期梳理标准化操作流程的角度来看，须不断根据最新情况更新 SOP。由于 SOP 属于标准化流程，要求制定者在前期将所有可能发生的情况考虑进去，但由于公司内部是非标准化的，具有相当的个性与灵活性，若始终遵循一套 SOP 很可能会影响业务目标的达成，因此 SOP 应保持一定的灵活性，即一旦发现操作风险便及时记录、改善、避免，并对现有 SOP 进行更新。

其次，从系统建设的角度来看，在中心建立初期需打牢系统的基础，支持人力资源向“三支柱模型”转型。之后则不断升级系统，驱动整个共享服务中心业务的转型，利用技术达到降本增效的目的。

最后，从运营的角度来看，须在共享服务中心建立前期准确对其进行定位，并寻找合适的人员加入团队。同时，保持专业度取得 HRBP 以及 COE 的信任，成为值得信赖的合作伙伴，并在全面征求其建议的情况下制定合理的制度和流程。此外，在进行运营宣传时，应考虑到员工的特点。由于唯品会员工呈年轻化特征，因此其在宣传时会综合使用多种渠道，尽量满足其信息获取需求，如，通过海报、邮件、微信等进行推广。

## 获奖企业风采



## 公司介绍

唯品会 (NYSE : VIPS) VIP.com, 成立于 2008 年, 在中国开创了“精选品牌、深度折扣、限时抢购”的时尚特卖模式, 在线销售服饰鞋包、美妆、母婴、居家等各类名品。唯品会注册会员超过 3 亿, 合作品牌 20,000 多个, 2016 年唯品会净营收 565.9 亿元, 年订单量 2.6 亿单。2012 年 3 月 23 日, 唯品会在美国纽约证券交易所 (NYSE) 上市。自上市以来, 截至目前, 唯品会已连续 20 个季度实现盈利。目前唯品会已成为全球最大的特卖电商, 以及中国第三大电商。唯品会所代表的特卖模式, 也已经成为中国当代三大电商业态之一。HR



# 玛氏 MyP&O 的成长之路—— 以客户体验为导向的人力资源共享 服务中心建设与运营实践

玛氏 MyP&O 有中国、北美和欧洲 3 大团队，3 大团队均汇报给玛氏全球服务中心 MGS (Mars Global Service)。其中，中国的 MyP&O 作为整个玛氏人力资源共享服务实践的先行者引领着全球共享服务中心的发展。MyP&O 致力于为中国区各事业部的所有同事和上级经理提供快捷、一站式的专业人士服务及方案。其负责所有人力资源日常运营，涵盖了各项基础人事服务及专业人事解决方案，服务对象包括业务单元、上级经理、同事以及 BP。(注:文中数据统计均截止于 2018 年 3 月 28 日)

文 / 朱欣鑫 本案例荣获 2017 中国人力资源共享服务中心价值大奖“最佳创建奖”



## 玛氏人力资源架构概览

玛氏战略总部专注于公司长期的业务发展方向和规划，同时确保组织核心文化的传承。全球服务中心 Mars Global service 通过对人员、技术和流程的有效整合，实现公共流程的标准化和精简，包含有人事，技术，财务，采购等部门，这样的设定促使业务运营单元在全球范围内能够集中精力于核心能力，从而创造更多价值。而玛氏人力资源架构以 3 支柱为模型，分为 Business Partner (BP)、Center of Expertise (COE) 和 MyP&O (在玛氏，HR 被称之为 P&O，即 People & Organization)。其中：

BP 包括地区 BP 和国家 BP，本地 BP 汇报给业务单元，主要职责为根据业务战略需求制定人员战略规划，确保人才和组织健

康发展，并确保组织运营效率；

专业团队包括全球总部 COE、地区 COE 以及国家 COE，主要负责设计开发标准化人力资源项目、工具，并制定人力资源相关政策和流程，提供关于战略项目的专业咨询。同时负责全球制定项目的推广和实施，实时掌握市场动向，确保公司内部 HR 能够

紧跟时代变化，保持竞争性。

MyP&O 有中国、北美和欧洲 3 大团队，3 大团队均汇报给玛氏全球服务中心 MGS (Mars Global Service)。其中，中国的 MyP&O 作为整个玛氏人力资源共享服务实践的先行者引领着全球共享服务中心的发展。MyP&O 致力于为中国区各事业部的所

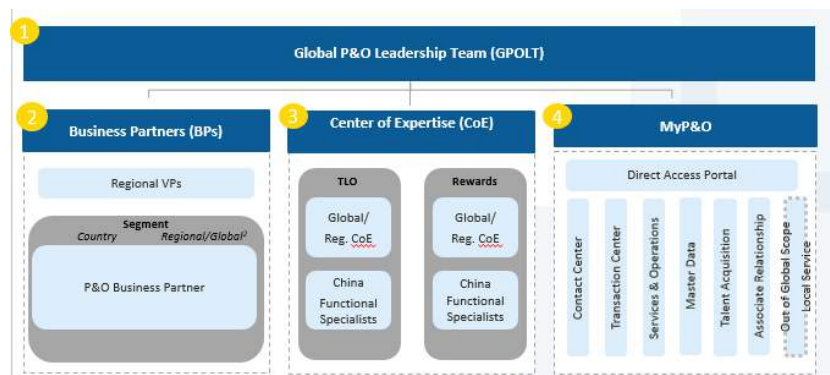


图 1 玛氏人力资源架构

71

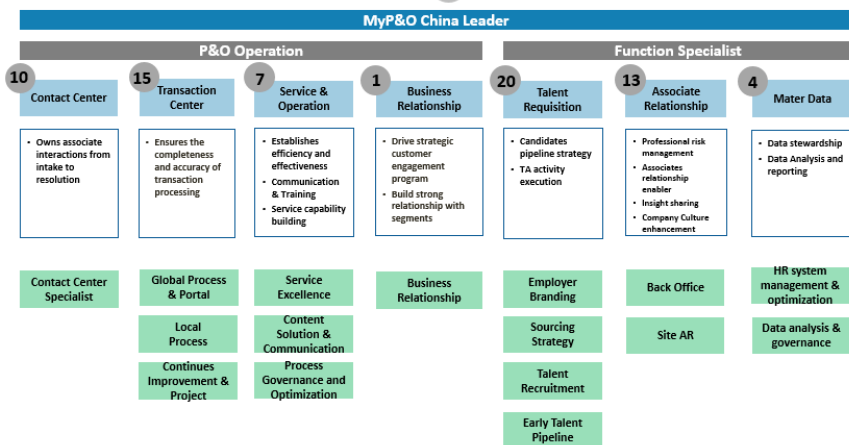


图 2 玛氏 MyP&O 架构

有同事和上级经理提供快捷、一站式的专业人士服务及方案。其负责所有人力资源日常运营，涵盖了各项基础人事服务及专业人事解决方案，服务对象包括业务单元、上级经理、同事以及 BP。



## MyP&O 简介及架构

P&O 部门架构变革项目自 2015 年 8 月启动至 2016 年 4 月正式启动，仅用 8 个月时间便成立了跨事业部的专业人事服务中心——MyP&O。MyP&O 共涵盖 7 大职能部门，分别为：人事服务热线、服务处理中心、服务运营、业务关系、人才招聘、同事关系、人事数据管理。如图 2：

每个职能部门的职责主要为：

- **人事服务热线中心 (Contact Center)**

人事服务热线中心作为人力资源部与同事沟通的主要窗口，主要负责通过电话、在线及自主平台为同事提供专业的一站式服务，解答同事提出的各种人事政策、流程相关的问题。

- **人力资源部运营中心 (Transaction Center)**

人力资源部运营中心根据全球标准化流程为同事提供入职、离职、职业调动、个人档案管理、证明开具、考勤管理等服务，同时根据中国的需求特点，提供供应商管理、社保、公积金、商业保险管理等服务。

- **服务和运营管理部门 (Service & Operation)**

服务和运营管理部门致力于推动 MyP&O 卓越服务水平的提升，增强内部各个职能部门协同合作能力，带给同事最佳服务体验。其服务范围包括：

搭建人事门户网站，同时负责升级平台以及所有政策流程内容的综合管理；

监控并分析服务运营绩效指标，推动各项有关服务质量提升和流程持续改进的项目，从而不断提升同事的满意度；

搭建人力资源共享服务中心的能力模型并推动人才的持续培养和发展。

- **业务关系管理 (Business Relationship Management)**

业务关系管理主要面向业务单元和 HRBP 提供服务，具体服务内容包括：

维护并发展 MyP&O 与各业务单元之间的合作关系；

为业务单元、HRBP 提供一站式解决方案；

根据各业务单元的反馈意见和业务需求，提出服务改善建议和方案。

- **人才招聘中心 (Talent Requisition)**

其服务范围包括：

根据业务需求，提供全职能、全部用工形式的完整的招聘解决方案；

雇主品牌的建设和推广；

早期人才发展项目和培训生项目的开发与执行、跟踪。

- **同事关系部门 (Associate Relations)**

同事关系部门主要提供专业、友好的同事关系解决方案，营造和谐、合规的工作环境以推动业务增长。其分为后台团队与一线团队：

后台团队提供同事咨询、数据统计、后台支持；

一线团队负责与一线经理一起处理同事关系案例，提供企业文化构建、一线经理人能力提升及相关法律支持等服务。

- **数据处理部门 (Master Data)**

数据处理部门负责人事系统和数据的管理及推广并提供相应人事数据报告及分析。其致力于利用技术来支持人事流程标准化，提升人事运营效能；同时，定期监控管理、审查人事数据，并通过深度分析数据及时发现问题，优化架构，为业务提供前瞻性分析。

目前，MyP&O 的整体运营费用按照各业务单元的同事数量来分摊，其中招聘费用由 MyP&O 负责管理，按照招聘人数和实际产生费用由各业务部门承担。



## 准备阶段

### 人事政策的整合和标准化

MyP&O 成立之前，项目组收集并汇总了各业务单元的不同政策文件，合计 813 份，并随即对这些文件进行研究、学习与整合。在 MyP&O 成立之后，对其中 20% 的政策文件采用全球化标准流程进行了梳理；对其中 33% 的本地政策文件进行了分阶段整合，将各业务单元共 280 份不同的文件整合成 75 份统一的文件；其余 47% 的政策文件也在 2017 年随着全球化流程的整合及本地化项目的推进进行分阶段更新与整合。此外，针对新的业务运营体系，同事关系部门着手制定一个玛氏同事手册，该手册将对目前中国大陆的 6 大业务单元的同事手册进行规范、整合。

通过前期对政策文件的整合与沟通，玛氏的人力资源政策更加统一且公开，这大大提高了同事或者 MyP&O 团队查找、学习、使用的效率。

### 流程的整合和优化

随着 MyP&O 的成立，玛氏的人力资源组织架构发生了改变，这次改变重新定义了人事部旗下 3 驾马车的具体分工。流程作为指导每一位同事，尤其是 MyP&O 同事日常工作的依据，其是否清晰、流畅、完善均对人力资源部的工作产生着直接的影响，因此，流程的梳理与优化工作也愈发显得重要。

#### 流程梳理

MyP&O 成立之前，中国区的人力流程以业务单元为单位。鉴于各业务单元规模与成熟度不一，其流程设计也大相径庭。为了给同事提供统一的标准化服务并提高组织效率，项目组在 MyP&O 成立之时便与全球总

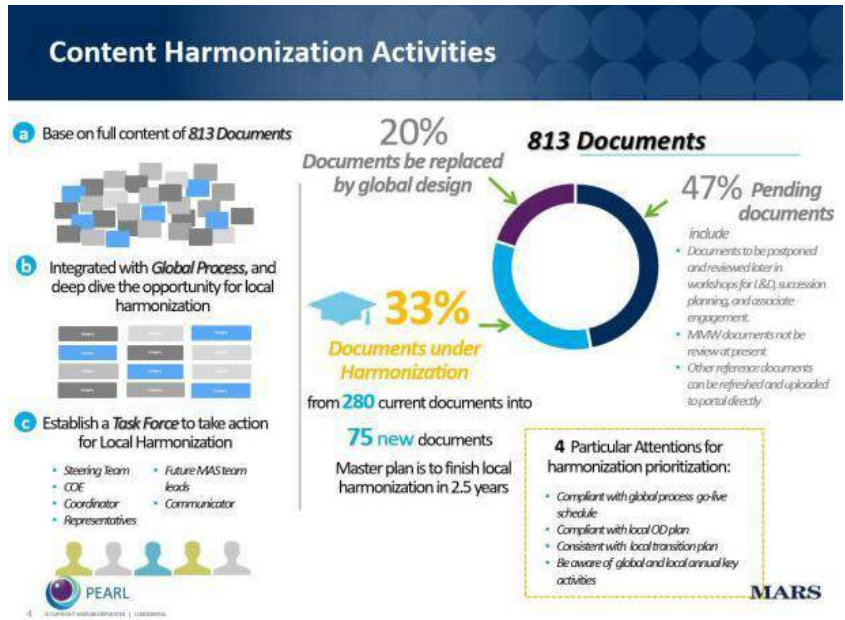


图 3 人事政策整合

部的人事团队合作，首先对全球范围内可统一操作的 70 余条流程进行标准化。在随后的一年中，其陆续将另外 50 余条本地流程标准化且进行了一定程度的丰富与扩充。目前，其已经梳理了 122 条人事流程，且每一条流程均有清晰的流程图。

在人事流程梳理和设计的 过程中，MyP&O 不仅从提高运营效率的角度出发，而且从推动“卓越上级经理”的组织文化的角度思考，着力提升流程运营效率的同时为同事提供更具深度的服务体验。如，在绩效管理 中，同事的上级经理与二级经理可以决定其最终年度绩效分数，HRBP 只需在必要时介入而无需全程参与。又如，在招聘录用流程中，其赋予上级经理较大的团队管理权力，即薪酬范围在 80-120 分位的职位，其具体薪酬由上级经理直接决定。这不仅赋予上级经理较大权力，而且减少了 HRBP 的日常运营工作，使其可以专注于支持业务战略和人才发展。

#### 优化流程

MyP&O 项目组在梳理流程的同时，为了使流程管理更加系统化，其制订了一套流程管理政策及相关监管流程。在项目组看来，

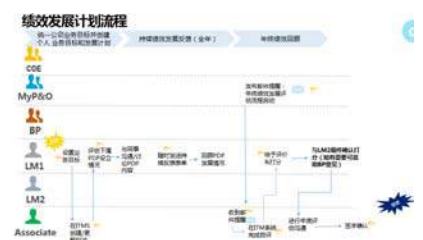


图 4 流程优化示意图

标准化操作流程是提升组织效率及同事感受的第一步，第二步即通过定期数据分析及流程盘点筛选出需重点优化的流程。与此同时，作为新兴的人事务模块，MyP&O 以初学者的姿态虚心向供应链等其他业务部门学习精益管理及流程优化模型等，并进一步开发出流程优化工具。这些工具的使用进一步提升了入职、离职、职位调动、绩效管理、敬业度调查等 10 大常用流程的效率，同时，也增强了整个团队的流程管理能力。至此，通过流程的标准化和持续优化，MyP&O 首次建立了流程管理标准，有效提升了组织效率，获得了内外部客户的广泛好评。

#### 制定清晰的服务条例手册

为了就 MyP&O 的服务内容与内外部同事进行充分的沟通，项目组在 MyP&O 上线

的第一年便创造性地推出了一本“产品手册”，即服务条例手册。该手册面向中国区所有事业部的同事，条例手册详细阐述了 MyP&O 的职能分工、工作愿景以及对于不同对象提供的共计 46 项人事支持服务。此外，清楚地向同事沟通了 MyP&O 的服务支持承诺及关键服务指标，即 SLA 与 KPI。丰富且详尽的内容让这本条例手册更像 MyP&O 的百科全书，同事可清楚地知悉共享服务中心的服务范围及其服务指标。项目组将其提供的各项支持服务与解决方案视为“产品”，体现了其以客户为中心的理念，条例手册也成为同事与 MyP&O 双向沟通的桥梁。

### 提升各方人员准备度

流程梳理完毕后，为了使得各方人员，特别是上级经理，能够尽快适应新的流程，MyP&O 项目组与 HRBP、COE 共同开发了一系列旨在提升上级经理能力的课程，如薪酬管理课程、招聘面试的实时辅导和能力认证。此外，其还通过在新老流程过渡期举办针对上级经理及 MyP&O 内部同事的讨论会来帮助其更好地适应新流程，提升他们对新流程的准备度。具体来看，项目组在 MyP&O 上线的不同阶段分别做了以下工作：

MyP&O 上线前：

- 1 在全国范围内组织了 6 场聚焦小组讨论会，在讨论会中邀请有经验的上级经理针对所有新流程，给出建议和反馈，MyP&O 收到反馈后将在一个星期内给予答复；
- 2 邀请业务管理层参与服务演示流程测试，以客户的身份感受人事服务，并给出建议，MyP&O 团队会根据这些建议对某些流程进行完善；
- 3 将月度项目进展报告分享给相关方，如，分享变革快报给上级经理，使其了解项目进展；
- 4 组织人事能力发展周 (P&O Capability Week)，邀请中国区所有人事团队参与，

使其了解 MyP&O 的背景和意义，并积极参与一系列培训来发展自己在新模式下所需的新能力。

MyP&O 上线后 6 个月内

- 1 除了各个线上线下的推广活动外，我们在 2 周内主动联系全国 1200+ 上级经理，告知其 MyP&O 的联系方式以及如何提交人事服务等重要信息；
- 2 在上线之后的 2 个月内每两周将人事服务的总结报告分享给业务管理层；
- 3 组织面向所有业务单元上级经理的能

力发展日 (Line Manager Capability Day)，帮助上级经理掌握新流程、新知识，并答疑解惑。

MyP&O 上线 6 个月后：

MyP&O 项目组一直与同事的持续沟通，而且注重于同事的直接沟通 (direct communication) 与同事敬业度的维护。通过玛氏微信平台推出各类互动活动，如“你是 MyP&O 的骨灰粉吗”知识竞答、周年庆等线上线下活动。推动 MyP&O 与玛氏中国所有同事的沟通和交流，主动收集同事的意见、建议并及时跟进。



图 5 内部运营流程图

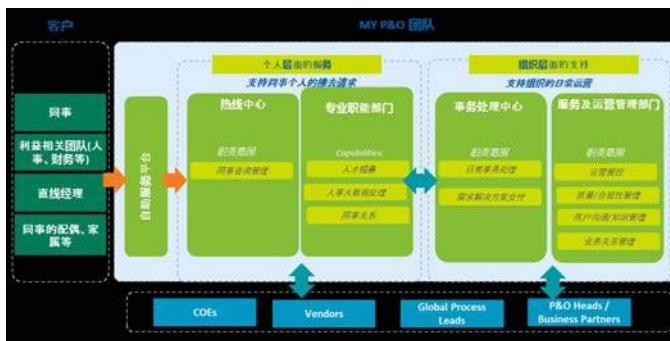


图 6 标准运营手册和服务标准协议



图 7 MYP&O Portal

## 搭建 MyP&O Portal 自助服务平台

MyP&O 提供同事从招聘，入职，职位变动，个人及工作信息维护，同事关系管理到离职整个人事管理周期内的所有服务，这些同事的服务需求都可以通过自助服务平台 (MyP&O portal) 提交申请。MyP&O 自成立之初便致力于推广同事自助服务以提升运营效率。一方面，其充分利用线上和线下各种机会在公司内部推广自助服务平台 (MyP&O portal)，线下机会如通过销售大会、同事沟通会、办公室节日活动、工厂晨会，线上则是通过公司企业号、销售人员订单系统、IT 服务系统等不定期向同事推送服务介绍。另一方面，通过定期回顾并改善了所有放在自助服务平台 (MyP&O Portal) 知识库中的内容，以及针对常用人事服务制定的常见问题解答，同事可在自助服务平台 (MyP&O Portal) 中通过关键字搜索自助解答人事相关问题。自助服务平台 (MyP&O Portal) 上线至今，有超过 70% 的同事使用，同事通过自助服务平台提交人事服务申请或咨询占比约为 40%。



## 创新实践

### 提升人才招聘效率和质量

#### 整合招聘流程

MyP&O 在人才招聘部门设有招聘渠道策略、招聘、雇主品牌建设、培训生 4 个团队，每个团队都为一个目标，即“成就人才”，而努力。截至 2017 年 8 月，项目组共整合超过 18 个流程，其中涉及正式同事招聘、第三方同事招聘、工厂招聘、录用模板、背景调查、入职等流程。此次流程整合不仅将各类型的招聘全流程进行标准化，而且大幅度节约了每个流程步骤所花费的时间。以入职流程为例，入职沟通方从之前的 18 个减为 10 个，邮件数也由 14 个降为 10 个，流程的简化使每个入职案例平均节约了 45 分钟。招聘流程的整合大大提高了招聘效率。

#### 拓展新招聘渠道——微信招聘

人才招聘团队根据公司具体情况建立了全面的招聘渠道，并由招聘渠道策略团队统一管理，进行最优配置。2016 年，面对全球人力资源架构重组带来的招聘需求量的爆发性增长，加之彼时招聘渠道有限、人才资源不足及雇主品牌宣传弱、全球招聘系统 (Success factor, 以下简称 SF 系统) 的不友好等，人才招聘团队开始考虑建立一个高效的移动招聘平台，即微信招聘平台。为了说服玛氏全球领导层，使其对微信招聘平台产生认可与信任，项目团队提出了“立足全球，实施本土化”的策略，将全球招聘系统与微信招聘平台进行整合。为此，其全面分析了中国劳动力市场现状、候选人使用微信使用偏好、微信招聘平台对有选人的吸引力以及全球招聘系统与微信平台对接的技术方案等，并就平台整合问题与玛氏全球招聘系统专家讨论。在系统专家对微信平台的信息安全性及保密性存在很大疑虑并致使项目一度停滞的情况下，项目组通过与玛氏信息技术服务的信息安全小组共同讨论出一套信息保密的解决方案，并以此来影响招聘系统专家，最终获得其支持，玛氏微信招聘公众号也于 2017 年 1 月上线。

MyP&O 人才招聘团队以“高效、创新”为定位，重新建立的微信招聘渠道旨在打造高效的创新性沟通渠道，提高招聘效率的同时降低成本。为此，微信招聘团队主要进行了以下 3 方面的努力：

- 1 策划微信推广活动，吸引粉丝关注、认证。新版微信招聘渠道上线后，招聘团队随即展开了线下线上的推广活动。线上主要通过推送微信平台新功能介绍、雇主品牌宣传等文章并同时伴有“转发推荐有红包”活动来吸引同事转发，同时引起外部粉丝的关注和分享；线下主要通过 MyP&O 在全国主要工厂和办公室开展的路演活动来吸引同事关注，完成同事认证等，为日后的内推活动打牢基础。
- 2 设立雇主品牌内容的同时推广空缺职位。招聘团队与雇主品牌团队、供应商

合作，突出企业文化，分析求职者的风格及其在跳槽时关注的信息点，根据这些分析，将玛氏历史、业务单元、品牌介绍等基础企业信息放在微信招聘平台中，还会把最佳职场、学习和发展资源以及发展机会等作为雇主品牌内容建设的主要内容。定期推出相关主题的微信文章，并与公司内其他部门的公众号进行合作，扩大宣传效应。

- 3 实现微信平台与全球招聘系统的对接。该微信招聘平台实现了对 Sales Force 系统中相关职位的关键信息进行实时抓取，申请人在微信端完成简历填写后自动返回 Sales Force 系统，并在自动触发提醒邮件，邀请其到玛氏官网中完成申请。这极大提高了候选人的申请体验和招聘团队的工作效率。

玛氏微信招聘平台重新上线后，仅 7 个月，便有 35% 的同事加入成为内部职位推荐大师，截止到 2018 年 2 月，内部推荐量达 600 人，在微信端成功入职 145 人，这提升了内部推荐渠道的有效性。此外，玛氏在其中发布的职位平均阅读量为 6000+ (而行业内这一数字一般为 3000 左右)，职位申请量达 5000+。目前，成功招聘的人数中，超过 80% 来自与自主搜寻，大大减少了对猎头的依赖。截至 2017 年底，微信招聘评的使用共节省近 200 万元招聘费用。

#### 招聘效果

通过整合招聘流程、拓展招聘渠道，MyP&O 人才招聘团队有效提高了招聘效果：

- 1 缩短招聘时长，及时为组织提供高素质人才。截至 2017 年 8 月，其招聘时长平均为 37 天，与整合前的平均招聘市场相比缩短了 20-30 天。
- 2 提高招聘满意度，为候选人提供世界一流的招聘体验。人才招聘团队以“人才顾问”为努力方向，致力于为用人经理和候选人提供良好的招聘体验，目前，用人经理的招聘满意度达 85%。

③ 节省招聘费用。通过各类供应商的整合，人才招聘团队每年为公司节省月 338 万元的费用，并通过自建的供应商管理机制，确保供应商所提供服务的质量和效率。在校招中，通过大数据分析，其重新设计了宣传方式，从以线下为主变为线上为主，采用直播的方式与同学互动。一场投入 20000 元的 2 小时线上宣讲吸引了 3000 人同时在线观看，而整体回看量超过 60000 次，远超行业平均水平。在社会招聘中，通过领英、微信等社交媒体自主搜寻人才，自主搜寻成功率高达 80%。

项目团队在提升招聘效率、节约招聘费用的同时，成功提升了玛氏的雇主品牌形象，让玛氏成为百万人想要加入、留人、成长的公司。

### 提升同事体验——MyP&O 的认可计划

为了进一步建设关注同事体验、用心服

- 对自己的解决方案负责 (Own your solution) ;
- 充分了解和理解你的客户 (Understand your customer) ;
- 让服务个性化 (Tailor your approach) ;



- 应用你的专业技能 (Apply your expertise) ;
- 关注同事体验 (Shape your experience) ;
- 建立持续良好关系 (Build your relationship)。

认可计划包括两个方面的奖项，包括 MyP&O Star (MyP&O 之星) 和 Service Excellence Award 卓越服务的奖项。MyP&O

Star 认可的是同事个人在践行 Six Key Moves 方面的日常的感人故事，以此树立大家学习的榜样；卓越服务的奖项表彰的是工作项目中团队的杰出贡献。认可计划每半年评选一次，采取的是同事互相提名，同事代表参与评选，共同和管理层选出大家一致认可的获奖同事。这样，确保了同事的广泛参与并打造了互相认可鼓励的文化。

MyP&O 团队十分重视提升同事的体验，因此会积极开展有针对性的小组访谈来获取客户反馈。在 MyP&O 成立之初，项目团队会主动根据业务具体情况，如对当期使用人事服务较多的事业部、评分较低的客户群以及处理时间较长的请求等进行锁定，并开展服务满意度访谈。根据客户的反馈，项目组迅速制定相应的服务改进计划，如服务系统使用指引、功能完善以及人员能力提升培训等。经过一系列的调整和改善，MyP&O 的客户满意度评分从 2016 年 4 月 26 日建立以来平均为 4.96 分 (满分 5 分)，其中高达 87% 的同事对其评分为满分 5 分。

### 提供前瞻性分析报告

对 MyP&O 团队来说，仅提供一流的人事服务是远不够的，其一直思考、探索为业务部门带来更多价值的方法和途径，因此，自 2017 年，项目组开始每月为各业务单元提供具有前瞻性的个性化分析报告，报告总共分为 4 类：



图 8 6 Key Moves

务的团队文化，项目组推出了 MyP&O 的认可计划，并定义了 6 大标杆式的行为标准——6Key Moves：

### Key Findings – What We Do Well

No.	Feedback
1	服务态度非常好，在电话提供解答的时候很有耐心，很满意
2	电话联系 MyP&O 的时候有解决到问题，觉得整体体验不错
3	责任心特别强，敬业度很高
4	同事需求比较紧急，MyP&O 也很尽力帮忙，很快地提供了解决方案，体验非常好
5	MyP&O 会主动联系同事跟进请求，让同事感觉很贴心

图 9 同事反馈

## 1 组织人员报告

根据各业务部门的不同需求提供个性化组织人员分析报告，如各离职率、人才内部流动、高潜力人才保留等情况分析，帮助业务部门做“月度体检”。

## 2 人事服务报告

人事服务报告主要对同事咨询量最多的问题进行分析，这些问题也是组织变革管理中观察同事应对变革的重要信息参考，如，同事关系案例分析。在报告中对过去一个月中案例处理的关键点进行总结，更早地警示未来可能存在的组织风险，并透过报告结论给出建设性建议。

## 3 外部市场报告

项目组将外部市场报告进行解读，使之成为符合公司需求的报告，如，外部人才市场报告、最新人事法律法规政策报告、劳动力市场的新闻等，通过对这些信息的进一步解读分析使得业务部门及时了解外部市场环境。

## 4 决策分析报告

除了以上3分报告，项目组还自发制作了对管理培训生、销售岗位招聘情况、招聘费用分析等能够帮助业务部门制定相关管理决策的报告。其中对销售岗位的分析分析并警示了一些潜在问题点，对销售部门制定未来组织架构起到了极重要的参考作用，此举受到管理层的高度好评。

## 帮助上级经理构建和谐团队

为帮助上级经理构建和谐团队，提高团队绩效，MyP&O的同事关系团队自发设计开发了全球第一个“同事关系@玛氏”的培训课程，并先后在全国7个工厂、4大销售区域对上级经理进行培训。该课程重点在于宣贯玛氏的文化及同事理念，引导一线经理，提升其绩效管理、假期管理的能力。具有丰富实操经验的讲师在课上将丰富的案例进行剖析讲解，并与学员讨论。此课程也收到业务领导及一线经理的肯定，学员对该课程的

满意度评分也高达4.9分（满分5分）。

## 支持组织变革

除了提供常规的日常人事支持服务，MyP&O还培养并发展其支持企业大规模组织变革的能力，从各个职能团队中抽调最优秀的人员，成立专项组织变革人事工作小组，为事业部提供一站式人事解决方案。考虑到支持变革的能力要求与日常服务能力有差异，因此，MyP&O有针对性地对小组成员提供项目管理、变革管理等培训课程，由此，打造了一个高效精干的变革支持项目小组。如，在玛氏对巧克力、箭牌糖果事业部进行整合的项目，此次组织重组覆盖了中国4000多名同事，MyP&O的变革支持项目小组在短短2个月内，配合业务部门，迅速完成了同事沟通文件、人事系统中新的组织结构搭建、大规模的人事数据的变更维护、人员安置的各项支持、新岗位的人才招聘等工作。在工作量繁重、时间紧迫、项目复杂的情况下，MyP&O成功地支持了玛氏的组织变革，同时也给同事与直线经理带来了良好的服务体验。不仅如此，MyP&O对于其工作内容的探索与创新也极大减轻了HRBP的压力，将人力资源三支柱模式的效力最大程度地释放了出来。



## 服务质量监管

### 线上监管

MyP&O的监管通过线上、线下双管齐下的模式实现，且均严格按照SOP（标准运营手册）、SLA（服务标准协议）进行。完善的线下监管体系与准确、及时的线上数据收集构成合力，使得MyP&O对其服务质量的监管及时且可视化。人力资源共享服务中心接受的服务请求均须通过线上提交请求（ticket），之后由系统全面记录、跟进。具体来看，线上监管主要是通过定期监控系统数据、进行系统分析监控来实现。项目组对不同类型的服务分别设置了不同的服务承诺时间以保证高效完成客户服务请求，且每周

会对Pass-SLA单子进行逐个回顾、跟进。

### 线下服务质量管理体系

除了线上系统的使用，MyP&O还建立了一套线下服务质量管理体系，通过内部审计的方式定期对运营文件、运营数据等进行抽查评估，建立事故应急机制，鼓励同事提出改进意见，不断提升运营质量。该服务质量管理体系由5部分组成：风险控制审计、质量导向KPI、大事故应急处理机制、案例宝典学习以及“我有一个小建议”。

#### 1 风险控制审计

MyP&O创造性地在团队内部采用内部审计的方法和体系，通过“层层推进，逐个攻破”的方式，分阶段对内部运营的关键领域进行审计以夯实运营质量。如，在项目的第一阶段，其关注点在于MyP&O的基础运营质量，因此质量管理小组根据风险级别确定了4个高风险领域，即薪酬发放管理、合同续签管理、同事个人档案管理、人事基本数据维护和离职管理，在这4个高风险领域中共甄别出32个风险检查点。通过开展该项目，其运营质量与客户满意度得到全面提升，运营达标率从之前的93%上升到98%，而客户满意度则从9.60分升至9.94分（满分10分）。

#### 2 质量导向KPI

MyP&O建立了以质量为导向的KPI体系，该体系包括6个模块的18项指标。质量导向KPI与风险控制审计互为一体：KPI属于事前控制，即通过KPI的合理设置引导MyP&O的同事一次性完成高质量操作；而风险控制审计属于事后控制，即通过及时发现操作上的风险点或错误，引导MyP&O同事在错误中学习经验教训，并不断提高服务质量。

#### 3 大事故应急处理机制

为高效解决大事故，项目团队建立了事故应急处理机制。其在该机制中明确对“事故”进行了定义，并划分风险等级。此外，针对不同等级分别建立相应的上报流程和处

理方式。

4 案例宝典学习

项目团队把日常工作中遇到的有借鉴意义的案例收集成册，并由质量管理小组定期回顾案例，最后筛选其中价值较高的案例编制成 MyP&O 的培训宝典，供内部培训使用。

5 “我有一个小建议”

“我有一个小建议”是全民总动员的项目，邀请同事就流程，运营等 MyP&O 的各个方面提出自己的看法和改进建议，项目组希望通过该活动项目提升同事捍卫服务质量的主人翁意识，引导同事一起出谋划策提升服务中心的服务质量。

有了完善的服务管理体系后，MyP&O 将对在质量管理方面取得优秀成绩的同事给予肯定与奖励，同时针对一些偏差行为采取相应的管理措施，并陆续开展一系列学习培训来帮助同事加强对流程的理解程度，提升其流程标准化执行的能力。



发展 MyP&O 同事

总的来看，MyP&O 同事的职业发展主要有以下 4 个方向：

- 1 在内部向上晋升（协调员、专员、主管、经理等）；

- 2 在内部其它职能部门平调（人事服务热线、后台业务处理、服务运营管理、业务关系、人才招聘、同事关系和人事系统数据管理）；

- 3 调动到 HRBP 或 COE 团队去发展；

- 4 调动到 Mars Global Service 其他 Shared Service Center 部门发展。

制定职位能力档案

为了更有针对性地提高同事的能力，提高优异服务的意识和水平，项目组根据中国团队的具体需求制定了一套人力资源共享服务中心能力模型，该能力模型由 3 部分组成：

- 1 对共享服务的思维模式（即热情待客，服务意识）；
- 2 知识（包括业务知识、专业技能和管理知识）；
- 3 一般共享服务的素质（即前文提到的

在此能力模型的基础上，项目组为 MyP&O 的每个职位制定了相应的职位能力档案 (Position Profile)。每一份职位能力档案中均列明胜任该职位所需的 HR 专业能力、关键业务知识、玛氏领导力能力和关键经验。

能力提升与职业发展

每年年初，MyP&O 会组织同事与直线经理的 1 对 1 谈话，谈话围绕同事未来一年的发展目标、发展计划等，使每位同事清晰了解所在职位的能力要求并帮助其找到能力提升点，进一步制定与公司、部门、直线经理目标一致的发展计划。除了需要针对当前岗位 (current role) 制定能力发展计划外，还需要针对未来可能岗位 (future role) 制定更进一步的能力发展计划。此外，管理层每半年会开展“人才对话”的会议 (Talking Talent)，全面地回顾每个职能部门的关键人才，高潜人才的个人发展计划，个人发展意向，可能的下一个匹配岗位 (Best Next Move)，并讨论个性化的人才发展计划。

该发展计划遵循 70:20:10 的原则，并强调直线经理与同事个人是同事能力发展最重要的主导者，但项目组会在公司层面为同事发展提供有力支持：

- 1 70%——在工作中提升能力

项目组举办了 3 场《我在玛氏的职业发展》的研讨会，在研讨会中发布、介绍职位能力档案 (Position profile)，引导同事利用玛氏的标准化工具制定高效的个人能力发展计划。同时，邀请管理团队分享个人能力发展的经验。此外，在公司层面，根据同事的特长和能力发展需要，建立了 9 个跨部门的“人事流程改善小组”。同事通过参与流程改善项目，发展其项目管理、流程管理、沟通技巧等能力，也能更深入地了解人事操作流程以及业务部门的需求。对于高潜力人才以及有职业发展意愿的同事，MyP&O 会鼓励其全权负责或参与每年部门内一些战略核心项目，或者和其他部门合作的重要项目，既增加了人才的曝光度，又锻炼了团队管理能

Topic	Target/Content	Unit	Times	Duration	By	For
<b>1. Fundamental &amp; Operations</b>						
System & Process	New process	SLD	1 day			
SLD Experience	New process	SLD	1 day			
<b>2. Leadership &amp; Skills</b>						
Leadership Skills Part 1 (SLT)	Target: SLT	SLD	3.5	2 months		
Leadership Skills Part 2 (SLT)	Target: SLT	SLD	3.5	2 months		
Change Management	Leadership	SLD	1 day			
Customer Project Management	Processes and change projects	SLD	0.5 day			
Topic: Communication	Presentations and media skills, stakeholder communication skills	SLD	3.5	2 days		
Topic: Analytical & Problem Solving	Presentations and media skills, stakeholder communication skills	SLD	3.5	2 days		
Productivity Skills	Presentations and media skills, stakeholder communication skills	SLD	0.5 day			
Productivity Skills for HR	SLD training on HR	SLD	0.5 day			
<b>3. Productive HR</b>						
SLD process update	SLD process update	SLD	1 day			

图 11 年度培训计划示意图

6Key Moves，包括对客户负责、了解客户需求、为客户量身定制方案、运用专业为客户解决问题、建立良好客户关系)。

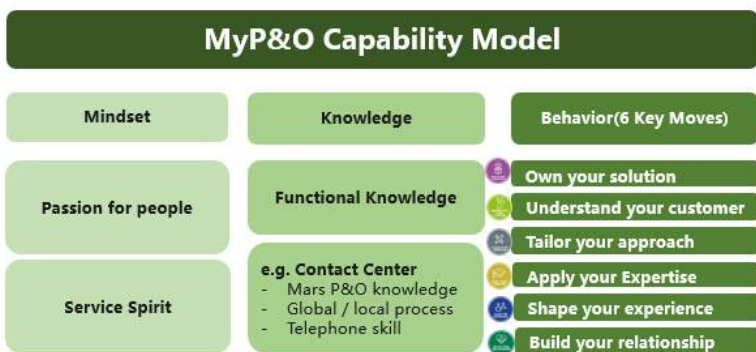


图 10 MyP&O 能力模型



力，跨部门协调能力，对业务的理解，以及战略思维。

## ② 20%——增加同事曝光度

鼓励同事参加外部的共享服务年会和企业拜访，了解行业的标准和最佳方案；邀请HRBP分享各个事业部的业务和年度工作重点；组织“知识小讲堂”系列活动，请团队内部专家分享专业知识和技能，如，变革管理、流程优化和沟通、同事关系系列讲堂（入离职合规性、工伤管理、假期管理、社保公积金管理、沟通技巧）等内部分享；除了专业知识和技能的分享，还会在“午餐会小分享”活动中邀请同事分享大家关心的小主题，例如MBTI性格分析、招聘大数据和领英的使用、新颖办公室软件的使用、玛氏面试小技巧、管理冲突的小技巧等。

此外，MyP&O在内部开展了Job Shadowing（工作见习）：向同事提供为期2-3个月见习机会，让同事有机会接触到其他部门学习相关知识，初步了解不同岗位的职责，

这一方面有利于其经验的横向扩展，另一方面让同事在足够了解的基础上思考自己未来的职位方向。

## ③ 10%——知识培训

这部分培训主要为知识培训。项目组根据各个部门的培训需求，制定年度的培训计划；此外，建立图书馆，通过“悦读会”推广好书好文好杂志；同时也通过公司内网建立“知识共享中心”，把内部培训的资料、参加外部研讨会的资料共享给每位同事，由此，在公司内部营造随时随地不断学习文化。

上面一系列的组合拳，MyP&O让内部人才发展卓有成效，成立至今所有空缺岗位的填补，有78%来自于内部人才。



## 经验总结及未来发展

卓越的服务离不开技术，系统和人三大

要素，作为初成立不久的MyP&O，第一年项目组下的目标是夯实三要素的基础，包括整合系统，优化流程，尝试新技术比如微信招聘，同时如何帮助内部人员服务能力提升，帮助同事和上级经理适应新的和人事的合作方式。如果说第一年是从0到1的跨越，那么接下来的2-3年，就是从1.0到2.0的服务升级，其目标是通过卓越的服务体验成为同事们信任的伙伴，通过提供灵活的解决方案成为业务部门的变革引擎，包括使用新兴技术、提高业务处理自动化与智能化，将共享服务中心转型成大数据处理及分析中心、为组织实现价值创造。

路漫漫其修远兮，共享服务中心作为一个新兴的领域，没有很多既定的成熟的模型和方式，但也正是因为如此，才给了项目组更大的平台和空间去探索、创造和尝试，MyP&O将在持续创新的过程中与行业同仁有更多的相互交流、互相学习，并为之携手同行。HR



创新实践奖

北京京东世纪贸易有限公司

# 创新技术 在京东集团 SSC 的应用实践

在京东集团 2017 年的年会上，京东集团 CEO 刘强东对外公布了企业未来十二年的战略，着重强调了技术的重要性。京东集团将利用技术对所有的商业模式进行改造，打造一个融合智能商业、智能金融以及智能保险业务的全球领先智能商业体。

而京东集团在技术上的投入和创新，不仅可以利用在其现有业务上，还同时应用于其 SSC 的服务上。这种从需求端产生的技术创新在服务外部客户后，兜兜转转又回到了企业内部的供给端。未来，这种应用于 SSC 领域的技术或许还将开放给京东的外部客户，从而实现新的轮回。

文 / 沈迪 本案例荣获 2017 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 创新实践奖

## 共享服务中心团队介绍

京东于 2014 年计划建设人力资源共享服务中心；2015 年 9 月，集团总部一站式大厅建成，并逐步在各区域建设一站式服务大厅。目前，共有正式员工 42 人，服务国内 8 个地区、海外 8 个国家和近 15 万名员工。

京东人力资源共享服务中心由员工服务组、薪酬绩效服务组、人力资源系统管理组、数据分析组、质控及业务规划组、海外 SSC 组组成，整体负责 HR 运营工作，并力求为员工提供更加简单、高效、有趣的 HR 服务。员工对人力资源共享服务中心的服务满意度普遍较高，2017 年共服务约 10 万人次，满意度高达 99.6%。

2017 年，京东人力资源共享服务中心在公司科技引领的战略指导下，通过信息化

建设，进一步提升服务质量，开启 HR2.0 智能化时代。随着人力资源信息化建设项目的开展，京东的 HR 信息化水平实现跨越式发展，上线项目高达 18 项，超越以往信息化项目总和，并被评为京东集团人力资源三大优秀项目之一。

## 技术应用场景 1：入职的苦恼

京东集团在华员工总数逾 13 万人，人口规模基数较为庞大，因而每天都有近百人在企业办理入职手续。

以往，新人办理入职手续需要历经重重繁琐的步骤和流程，耗费大量的时间排队签到、签署各类纸质合同和档案、前往多个不熟悉的办公地点和办事窗口办理各种手续……让新员工在喜悦与憧憬之余徒增烦恼和慌乱。

为了解决这份入职的苦恼，京东集团 SSC 引入了大量创新技术以提升员工的体验感，如 KOS 图像识别技术以及电子合同签署流程。

### ◆ KOS 图像识别技术

京东集团 SSC 借鉴了公司在智能金融板块应用已较为成熟的 KOS 图像识别技术。该技术区别于一般的人脸识别技术，无须提前采集人脸图像，只须提前导入新入职员工的身份证号，该设备就能自动识别证件信息并读取其身份证上的照片，根据证件照片的骨骼特征进行人脸匹配。因此，新员工在入职当天即可实现刷脸签到，从而可自由进出公司大楼内部。

## ◆ 电子合同签署流程

此外，京东 SSC 应用了电子合同签署流程，由系统直接生成电子版劳动合同及附加协议，匹配相关信息，员工在移动端浏览并签字即可，从而免去了多方签字的繁琐，也帮助企业真正实现了无纸化的应用。

### • 签署流程

其具体的签署流程为：①系统向新入职员工发出短信，向其提供合同签署的链接；②员工输入身份证号、手机号和验证码进行验证登录；③登录成功后，员工可查看系统内的文档列表；④员工点开相应的待签署文件，进行浏览确认；⑤员工确认信息无误后，即可在手机上签署电子姓名；⑥签署成功后，系统自动生成电子合同。

### • 电子合同的优势

较之传统的纸质合同，电子合同在以下三方面具有显著优势：①节约成本。数量庞大的纸质合同会带来大量的纸张、耗材采购和印刷成本；②减少人力消耗。减少了合同讲解、签署和审阅方面的人力成本，以及负责合同保存、管理、借阅和稽查的人力消耗；③提高工作效率。减少人工环节，提高准确性，使合同管理进入数字化时代。

### • 法律效力的确保

为了确保电子合同的法律效力，在启动电子合同签署的初期，京东做了以下四个方面的工作或调查：

① 通过权威 CA 认证：可有效确认电子文档来源，确保文档的完整性；防止对文档未经授权的篡改，确保签名行为的不可否认。

② 合法的电子签章：签名算法支持符合国密要求的 SM2 算法，符合《电子签名法》中对可靠电子签名的各项要求，使得电子签章具有完备的法律效力。

③ 完善的日志管理：系统详细记录了系统管理、印章管理、印章使用等日志信息，并提供直观的统计分析功能，极大方便了后期的审计工作。

④ 成功案例：电子合同符合《合同法》的各项细则，可用于司法鉴定和法院仲裁，且以往有成功的胜诉案例支持。

后期，在法务部的建议下，京东又增添了合同签署全程拍摄的措施，进一步提升其法律效力。

尽管如此，电子合同的法律效力与各个城市当地的法律建设进程还是密不可分，每个城市的法院对电子合同合法性的认可程度也并非一致，因此在正式实施电子合同签署流程之前，必须确保当地的法律仲裁对电子打印凭证的认可度。

正是由于各地的法律建设进程参差有别，京东也仅在北京（京东集团总部所在地，共有约 4.5 万名员工，每日须签署合同的人数相对较多）一地予以实施电子合同签署流程，并且在实施初期，针对老员工的合同续签，京东采取了长达半年的电子 / 纸质合同并行，以顺利完成纸质到电子的过渡。

## ➤ 技术应用场景 2：随时的疑惑

京东 SSC 工作人员的服务时间为朝九晚六，但员工对于 HR 事务的疑惑却随时可能产生。以往，员工只能无奈地等待至 HR 的上班时间；若遇热线繁忙，则还得再候上一阵。为了改善员工的体验感，让每一个随时冒出的疑惑都能随时被解答，京东集团 SSC 打造了一个 24 小时全天候工作的人力资源 JIMI 机器人。

### ◆ JIMI 人工智能客服系统

#### • 诞生：语料整理

对于京东而言，由于其在京东商城早已应用了人工智能机器人解答平台，因此在技术层面，企业已有充足的储备和基础；但是打造人力资源 JIMI 机器人的最大难点来自于语料的整理，因为员工针对某一问题的提问方式是五花八门的，因此，仅仅依靠关键词检索并不能确保答案的准确性。

为了提升 JIMI 机器人对问题的理解程度，京东筹建了语料整理的专项小组，由 8

位员工专职负责整理大量语料，在 2 个月的时间内共建立模型语料 62,463 条，以及自定义问答 184 条，基本实现了问答的准确性。现在，JIMI 机器人已实现业务覆盖率 95%，以及应答准确率 90%。

此外，项目组还建立了涵盖 294 条趣味问答的闲聊库。员工在空闲时，可以和 JIMI 机器人唠唠嗑、说说话，适时排解工作上的压力和烦恼，也让 JIMI 机器人多了一份人情味。

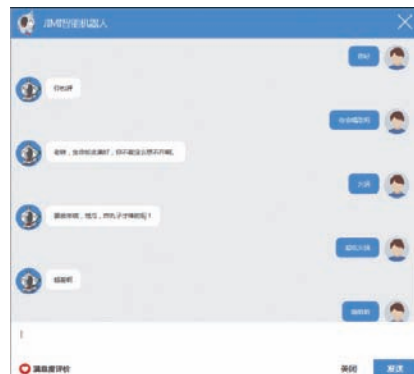


图 1 人力资源 JIMI 机器人

### • 人工智能机器人的优势

JIMI 人工智能客服系统能够全天候、无限量地受理员工咨询，并通过员工问题的准确定位，回复统一而标准化的答案。通过深度学习，JIMI 机器人可以使答疑策略更加精准。目前，JIMI 机器人的答疑范围已涵盖 SSC 七大类业务：入转调离、五险一金、薪酬、考勤、福利、人事证明以及档案户口居住证，同时还包括不少趣味问答，基本解答了员工对 HR 基础事务的各类疑问。

## ➤ 技术应用场景 3：无聊的等待

过去，员工需要办理线下业务时都会前往京东 SSC 一站式大厅，并现场取号等待办理业务——其流程与我们前往各银行办理窗口业务类似。员工虽然知道自己需要等待的人数，但并不清楚这些人办理业务的复杂程度和所需时间的长短，因而既不能脱身，亦不敢分神，只能端坐在大厅的软椅上静候“佳音”，不免无聊又无趣。

为了缩短员工的等待时间、提升用户满意度，同时也避免大厅内不凑巧的人满为患的现象，京东在员工手机 APP（此前已有）新增了一个功能——业务办理预约平台。

#### ◆ 业务办理预约平台

员工可通过手机 APP 随时进行业务办理预约，该系统会自动评估等待时间，并提前十五分钟、十分钟、五分钟分别进行告知。员工可根据系统提醒，结合自己所在的办公楼层，在合适的时间前往 SSC 大厅办理相关业务。自应用该业务办理预约平台后，员工办理业务的平均等待时间由 24 分钟缩减至 5 分钟以内，极大地提升了员工的感受度和 SSC 的口碑。

#### ⊕ SSC 进化之路

早在 2011 年，京东便率先成立了 HRBP 团队，成为建立 HR 三支柱的试水尝试。彼时，京东 HR 仍然以传统的职能为划分，HRBP 团队在日常工作中会不可避免地接触大量的运营工作。从组织层面上，京东希望通过完善 HR 三支柱体系，将这类运营工作转交给更为专业的 SSC 团队，以更好地提升效率。

另一方面，从员工的体验感来看，彼时办理各项业务的地点较为分散，员工常常需要为了办理某项业务而辗转多个办公地点。以员工办理离职手续为例，员工需要前往不同的相关部门获得 27 个签字后方能完成手续。这种复杂而繁琐的手续办理流程也引发了京东的思考。

于是，让员工可以一站式地办理各项业务成为了京东集团 SSC 的首个目标。

#### ◆ 1.0 时代：一站式服务

京东集团 SSC 于 2015 年 9 月成立，其管辖范围涵盖京东海外 SSC，而与区域 SSC 无直接管辖关系。区域 SSC 参考集团 SSC 的模式，由集团起到支持和辅导作用，并直接向各区域的 HR 负责人进行汇报。

集团 SSC 最初的设想是打造 SSC 的一站式服务，并率先在总部建成了一站式大厅，



其服务内容囊括了五大工作组。

- **薪酬绩效服务组**：主要职责为工资、社保、考勤、绩效核算、全国工资审核，以及薪酬相关系统、流程设计和推广等。
  - **质控与业务规划组**：主要职责为制度流程搭建及优化、质量检核、项目承接、产品宣传、SSC 整体业务管理、协助区域及海外搭建 SSC 等。
  - **员工服务组**：主要包含大厅和 CC 两部分，大厅职责为服务集团范围内员工的现场服务；CC 职责为员工热线和外呼业务。
  - **人力资源系统管理组**：主要职责为 HR 信息系统日常运维、HR 业务信息化需求挖掘、方案设计、项目管理以及新技术对 HR 业务的应用探索。
  - **数据分析组**：主要职责为 BI 系统设计运营、数据分析、数据监控、数据支持，以及 HR 月度数据分析会的组织与承办。
- 为了确保 SSC 的服务质量，京东集团

SSC 各组内部都安排有独立的检核和监管机制，以及对对应岗位的人员根据不同业务类型定期进行检核。同时，SSC 设有质控组，对 SSC 整体业务流程和与其他部门的工作承接、拆分等进行统一的协调和管理。

在内部运营和监管方面，各个工作组都有标准化的文件、规范或说明书。以薪酬绩效核算小组为例，其内部有薪酬核算系统操作 SOP 以及薪酬核算项目说明书两份标准化的文件确保内部运营。又如员工服务组，针对员工大厅部分，京东制定了一系列的运营和监管文件：服务规范、现场管理规范、管理年历、业务流程图、业务办理日程表、各岗位操作手册、培训方案等；针对 CC 部分，则有标准用语、服务流程、业务受理标准、转接标准、派单升级标准、投诉受理标准、客服 SLA、运营岗位标准、运营支持协议、录音质检标准、培训与上岗认证方案、知识库整理上传 SOP 等。

员工对京东集团 SSC 的服务满意度普遍较高，在 2017 年 1-6 月期间，共有约 13,000 人次员工从窗口服务态度、服务效率、业务

办理结果等维度对大厅进行评价，现场满意度达 99.6%，微信调研的满意度达 99.3%；共有约 18,000 人次员工从客服服务态度、服务效率、解决方案等维度对 CC 进行评价，热线通话满意度达 99.4%，邮件满意度达 99.96%。

此外，通过 SSC 的资源整合，极大程度上减少了 HR 内部以及员工和 HR 之间的沟通障碍。SSC 更加关注于对员工和组织的服务：如何进一步规范流程和服务及一站式解答员工咨询，促使规模效益增加；如何提升服务效率和质量，为 COE 和 BP 减负，并大力推动 HR 系统化的进程。

#### ◆ 2.0 时代：智能时代

从 2017 年起，京东在一站式服务的基础上不断引入各类先进技术，例如上文提及的 KOS 图像识别、电子合同签署流程、人力资源 JIMI 机器人以及业务办理预约平台，在整合各区域集中化、规模化业务的基础上，使服务更加智能化，通过信息化实现降本增效。

此外，京东集团 SSC 还创新引入或应用了以下技术：

#### • 人脸识别技术 (KOS 应用于考勤打卡)

京东集团利用人脸识别技术进行考勤打卡，告别传统的账号密码方式，有效避免了员工间互相代打卡的情况发生。

同时，该技术被广泛应用于办公区域，实现人脸门禁。即便员工没有随身携带门禁卡，也可以通过人脸识别方便地通过门禁区；该技术也可识别访客人员的身份证及证件照片，自动验证证件真伪并验证其是否为本人证件。自此，京东集团取消了过往施行的纸质访客帖，节约资源的同时，也能让访客在之后的访问过程中凭借“脸面”畅行于大楼内部。

该技术不仅局限应用于办公区域，还广泛应用于京东的各个仓库。人脸识别技术取代了传统的账号密码输入，在很大程度上提升了仓库人员的办公效率。

#### • OCR 识别技术

利用图像识别技术，自动识别并抓取员工证件和银行卡信息，将其直接存储至 HR 信息系统，从而降低人工检验和录入的成本。

同时，该技术被广泛应用于办公区域，实现人脸门禁。即便员工没有随身携带门禁卡，也可以通过人脸识别方便地通过门禁区；该技术也可识别访客人员的身份证及证件照片，自动验证证件真伪并验证其是否为本人证件。自此，京东集团取消了过往施行的纸质访客帖，节约资源的同时，也能让访客在之后的访问过程中凭借“脸面”畅行于大楼内部。





图 3 SSC 3.0 共享时代

SSC 自提柜的运作原理类似于快递自提柜。京东将员工办理业务时提交的原件以及开具的各类证明等须领取的资料放入 SSC 自提柜，并通过系统向员工发送短信，通知其前来领取各类证件资料，员工则可选择任意方便的时间前来领取。这不仅有效减少 SSC 的人工成本、分散大厅的人流量，更提高了员工获取各类证件资料的效率，避免了大量的等待时间。

• **SSC 自提柜**

SSC 自提柜的运作原理类似于快递自提柜。京东将员工办理业务时提交的原件以及开具的各类证明等须领取的资料放入 SSC 自提柜，并通过系统向员工发送短信，通知其前来领取各类证件资料，员工则可选择任意方便的时间前来领取。这不仅有效减少 SSC 的人工成本、分散大厅的人流量，更提高了员工获取各类证件资料的效率，避免了大量的等待时间。

• **电子档案**

通过高拍仪扫描员工证件和纸质档案，降低档案存储的成本、遗失风险并提高查找档案的效率，使档案管理进入数字化时代。

• **自助答疑平台**

借助 JIMI 机器人，京东将重复率高且答案标准的咨询引流到自助答疑平台，从而降低了人工成本和员工等待拨入热线的时间，也能为员工提供更多不同形式的服务方式。

◆ **3.0 时代：共享时代**

自 2018 年起，京东 SSC 将在智能化技术的基础上，利用信息化产品平台加线下人工服务模式，重新定义交付对象、交付内容和交付地点，创造无界交付，开放对外赋能，完成从成本中心向利润中心的转移。目前 SSC 已着手于对内部服务客户进行成本拆分，制定完善的成本价目表，未来可能会尝试将本文所述的各项技术、平台和服务陆续对外开放。

• **打破服务对象边界**，从对内服务转向对外交付。交付产品化，对外开放赋能。服务对象包括京东合作伙伴和客户等目标群体。

• **打破运营交付边界**，先承接 HR 运营类业务，未来整合企业后台一系列运营业务。提供更多规模化和信息化的服务，并融入多种创新技术和智能化的内容，不断提升用户体验和满意度，在信息数据的交互过程中不断完善技术和产品。

• **打破地域和时间边界**，融合各区域及海外 SSC，规模化降低成本，为各地客户提供 24 小时服务。

## 获奖企业风采



### 京东集团企业介绍

京东是中国规模最大的互联网企业。2014年5月，京东集团在美国纳斯达克证券交易所正式挂牌上市，成为中国第一个成功赴美上市的大型综合型电商平台，并跻身全球前十大互联网公司排行榜。2015年7月，京东凭借高成长性入选纳斯达克100指数和纳斯达克100平均加权指数。2016年7月，京东入榜2016《财富》全球500强，成为中国首家、也是唯一一家入选的互联网企业。

### 全面布局三大业务板块

京东集团业务涉及电商、金融和物流三大板块。

主营的电商业——京东商城，已成长为中国最大的自营式电商企业。京东致力于打造一站式综合购物平台，满足消费者多元化需求。

京东金融集团，依托京东生态平台积累的交易记录数

据和信用体系，向社会各阶层提供融资贷款、理财、支付、众筹等各类金融服务。

京东物流子集团于2017年4月25日正式成立，以更好地向全社会输出京东物流的专业能力，为合作伙伴提供包括仓储、运输、配送、客服、售后的正逆向一体化供应链解决方案服务、物流云和物流科技服务、商家数据服务、跨境物流服务、快递与快运服务等全方位的产品和服务。

### 全面向技术转型

京东是一家以技术为成长驱动的公司，从成立伊始，就投入大量资源开发完善可靠、不断升级、以应用服务为核心的自有技术平台，从而驱动电商、金融、物流等各类业务的成长。未来十二年，京东集团将坚定地朝着技术转型，用技术将第一个十二年建立的所有商业模式进行改造，打造一个包括智能商业、智能金融、智能保险在内的全球领先的智能商业体。HR

---

# 卓越运营奖

---

百胜中国控股有限公司

罗氏诊断（上海）产品有限公司

# 百胜中国全国共享服务中心的 破茧成蝶

百胜中国全国共享服务中心 (CSSC) 从无到有的建立是一段长达近两年的旅程，是繁琐也是细微，是混杂也是沉淀，是事无巨细也是不辱使命。

智享会 2017 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 面向全国征集报名的时候，百胜中国 CSSC 正式投入运营仅仅一年多，但这个格外年轻的共享服务中心以其卓越的运营在数百家参选企业中脱颖而出。

文 / 沈迪 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

## 项目背景

过去十几年，百胜中国的餐厅和员工数量以 10 倍增长，并将继续保持增长势头。从 2001 年至 2017 年，餐厅数量由 600 跃升至 7900；员工数量由 42,000 跃升至 450,000，足以看出百胜中国发展速度之快。随着百胜中国的餐厅遍布到更多城市的同时，企业面临的市场大环境的变化速度也不容小觑：竞争环境的急剧改变、人才市场和用工环境的日益复杂、人员能力和生产力要求的不断提高。

面对上述挑战，作为企业职能部门之一的 HR 团队也希望能够不断追求效能、效益的最大化，从而支持业务的快速增长。流程优化有助于效能的提升，科技应用有利于效率的提升，而真正能带来“上台阶”的大幅度改变的，是服务共享。

因此，百胜中国于 2013 年 8 月启动 Optimal Productivity 项目（追求最佳生产力，简称 OP），构思打造一个全国共享服务中心，其愿景简单朴实而充满百胜中国的品牌个性：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。

## 蓄势待发

OP 项目经过大量的调研、论证和沟通，涉及的范围包括 HR 流程与系统、社保、员工自助服务、SSC 选址、组织设计及人员规划、服务条款及 KPI 以及变革管理。其最高管理委员会同时包含了 HR、财务和 IT。每个子项目均有单独的负责人以及核心成员。不计算参与测试的 HR 伙伴及管理委员会成员，该项目的核心成员数共计不超过二十。

### ◆ 5-4-3-2-1 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包括：业务的增长、获取利润、在新兴城市和市场扩张以及推动新兴品牌。这些业务战略意味着 HR 服务模式需要满足以下 5 大原则：①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 / 城市；②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；③标准化：规范政策和流程的实际

执行和操作标准；④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；⑤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

以增加价值的方法为横坐标，以和业务的关系为纵坐标，可以区分出四类角色：①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；②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的支持；③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；④业务伙伴：深



图 1 4 种角色：未来服务支持模型

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。

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，他们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。

### • 3 个阶段：服务范畴及规划

一期主要的服务范畴包括两大类：①薪资福利管理；②信息变更、人事报表和分析。其中，薪资福利管理大类中包含：工时和考勤管理、休假管理、薪资福利计算、工资请款发放等；信息变更、人事报表和分析大类中包含：员工信息变更管理、人事报表提供及分析等。

二期增加的服务范畴有：招聘管理：包含发布招聘信息、管理人才库、筛选候选人信息等。

三期将增加的服务范畴有：员工关系和培训管理等。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

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



图 2 递进关系的未来服务支持模型

和优化；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），将更加关注于有效的运营，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

共享服务中心在筹建之初便同时涵盖 HR 和财务两大职能业务线，它不是单一的人力资源共享中心，而是一个多职能的共享平台。

同时，对于用户而言，当他们有任何疑问时，共享服务中心也可以作为一个整体的输出端口为他们答疑解惑。例如，当员工在 My Service 员工自助服务系统中提出薪资类问题时，大部分问题可以直接由 CSSC 共享服务中心回复，剩余的问题涉及具体的当地政策特殊情况的，由当地的 HR 伙伴予以解答，但无论答案的来源是哪里，用户接收回复的渠道统一为 My Service 员工自助服务系统。

## 破茧成蝶

### ◆ 组织架构

百胜中国的人力资源共享服务中心分为 CSSC HR 运营团队 (CSSC HR Operation) 和 CSSC HR Support 团队。CSSC HR 运营团队提供全国市场和总部的服务，以功能为单位分为客服组、薪资组、福利组、报表组和 CSSC HR Head；CSSC HR Support 团队主要支持 CSSC 日常运作的行政事务和 IT 相关事宜。

### ◆ 胜任力模型

百胜中国 CSSC 人员的胜任力包括：①基本能力；②专业能力；③领导能力。

以普通专员为例，基本能力的指标包含：

- ① 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，不断超越客户的期望；
- ② 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；
- ③ 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；
- ④ Excel 处理能力。

• 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：①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；②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。

◆ 正式运营

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

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。同时，始终将变革创新和运营优化作为重要的目标，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。以流程为先，首先打造效能最优的流程，然后推动系统平台的创新与科技化，最后根据全新的流程梳理出与之匹配的员工胜任力和人员发展通道。

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。餐厅中拥有前台和后台，前台负责接洽客户或接收网上订单，后台则负责制作餐品；同理，在流程再造的过程中，百胜中国也将 CSSC 的各个流程切分为前台和后台，前台更关注于客户体验和客户需求的及时响应，后台则负责数据分析的各项工作。

• 运营平台：工作站

在流程再造的过程，百胜中国将流程进行切配后引入了工作站的概念，重新整合人力资源的流程，形成具体的岗位。系统功能也据此调整，内容或类型相近的工作从流程中剥离出来并重新集结到一起。

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，较原来全流程作业时期的 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 5% 的运营效能。

• 客户平台：满意度

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

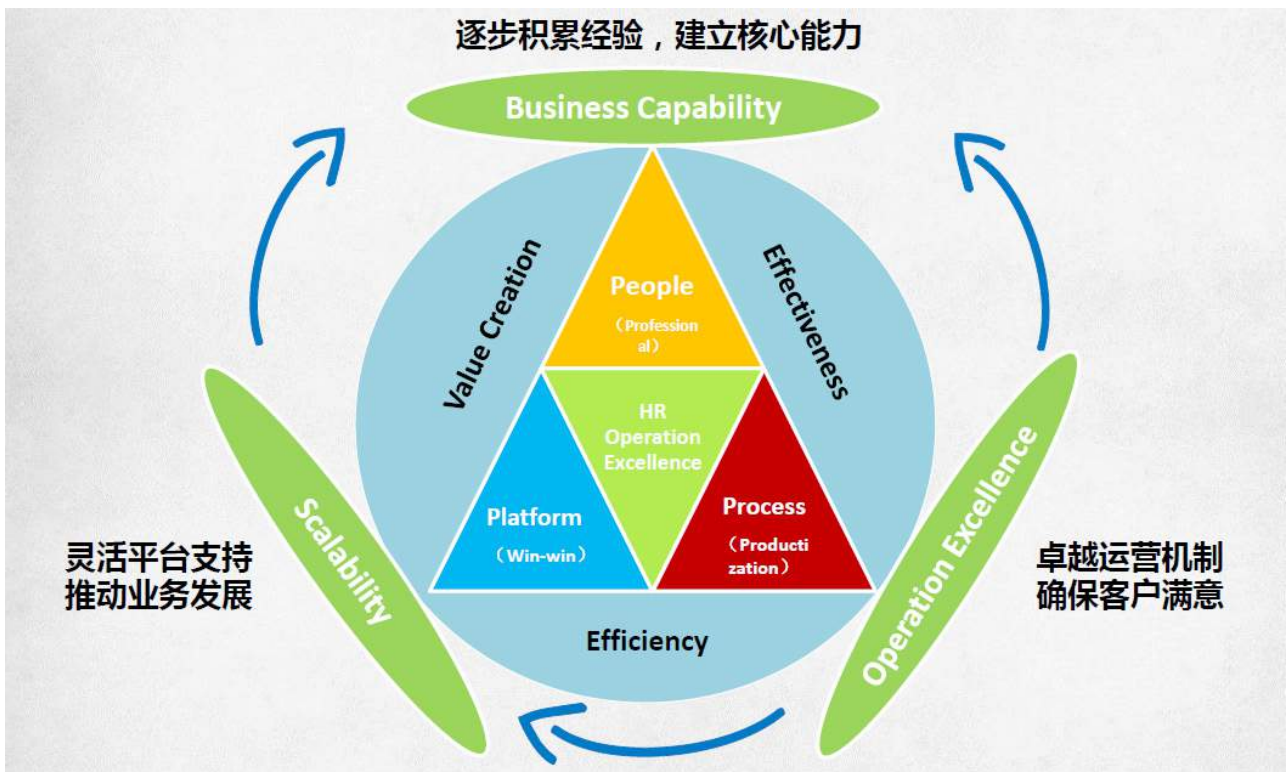


图 3 通过 P3 模型推动 HR 的卓越运营

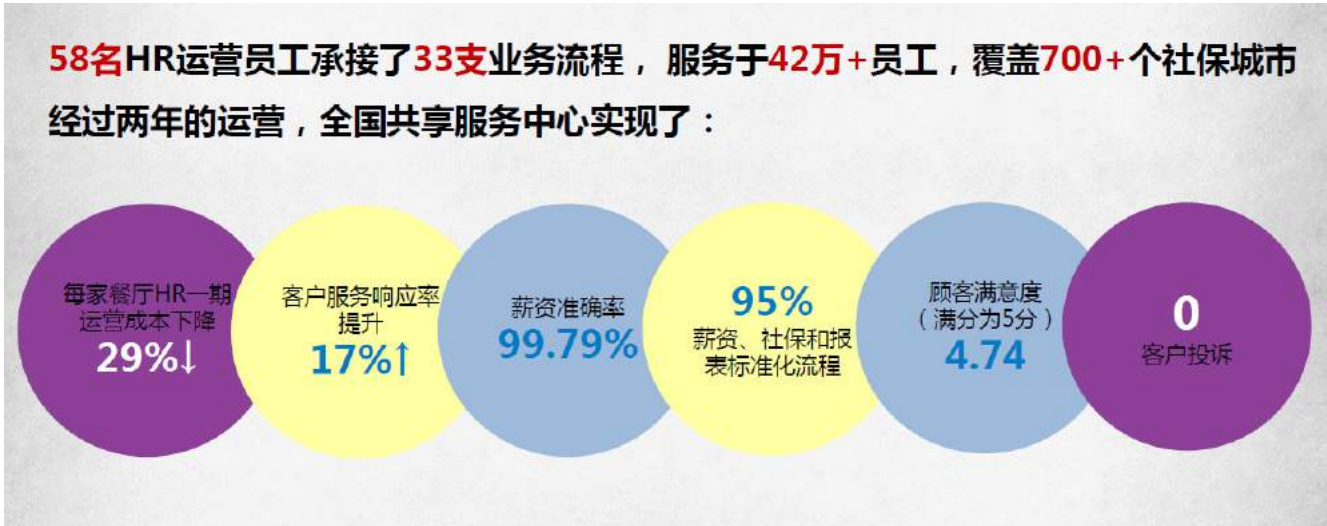


图4 经过两年的运营，CSSC 证明是行之有效的组织支持模式

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：

- ① 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；
- ② 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；
- ③ 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，百胜中国将成本获益直接反馈至运营的第一线，运营成本费用总计下降了 29%。

### ◆ 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的环境变化。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。2014 年到 2017 年 HR 平均服务餐厅的效能提升了 18%。

### ◆ 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到达 99.96%。(目标值 99.8%)
- 薪资作业准确率达到 99.79%。(目标值 99.5%)

- 薪资发放及时率达到 100%。

## ▶ 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：①灵活承接不同品牌市场的定制化需求；②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；③统一候选人互动平台，提升体验；④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。

## 获奖企业风采



### 百胜中国企业介绍

百胜中国控股有限公司是中国领先的餐饮公司，致力于让生活更有滋味。自从1987年第一家餐厅开业以来，百胜中国今天在大陆的足迹遍布所有省市自治区，截止2017年年底在1,200多座城镇经营着7,900余家餐厅。

百胜中国从Yum! Brands (纽约证券交易所代码：YUM) 分拆出来之后，于2016年11月1日独立在纽约证券交易所上市 (纽约证券交易所代码：YUMC)。百胜中国在中国市场拥有肯德基、必胜客和塔可贝尔三个品牌的独家运营和授权经营权，并完全拥有东方既白和小肥羊连锁餐厅。

经过三十年的发展，我们不仅在店面数量，而且在品牌知名度、社交及数字媒体营销和传播、全国供应链管理、产品质量、以及创新方面都已经成为了一家中国领先的餐饮企业。百胜中国超过45万的员工是我们发展的支柱，与此同时，在百胜积累了经验丰富的管理团队和全情投入的

前线伙伴也正在继续引领发展活力充沛、直面机遇、和充满欢乐的企业文化。

### 共享服务中心团队介绍

为支持百胜中国的快速发展，通过组织架构优化、流程再造及人员能力提升，百胜中国于2015年9月成立全国共享服务中心 (Centralized Shared Service Center, 简称CSSC)。CSSC为百胜中国旗下各品牌以及上海总部提供多职能的共享服务，提升组织效能。

CSSC位于武汉光谷金融港，经营面积逾2000平米，员工人数超过200人。CSSC目前包含人力资源和财务两大职能，为全国员工提供薪资福利管理服务，实现了餐厅运营成本下降、客户服务响应速度提升、超过目标值的薪资作业准确率以及极高的顾客满意度。2018年，CSSC二期即将上线，将通过一个招募行政作业中心及候选人访寻中心，打通全国人力池及招募渠道资源，持续优化效能，搭建支持未来10,000家餐厅业务的招募平台。HR

# 以精益理念引领员工服务

## 罗氏诊断人力资源共享服务中心实践

罗氏集团中国区人力资源共享服务中心自 2015 年建立，其无论从流程梳理、系统建设还是人员的保留与发展来看，都保持着较高的行业水平。项目团队精益求精的理念贯穿在流程优化、系统运维等各个方面，现在，这种精益的理念在团队内部已经内化为一种行事准则，同时也使得这个团队有源源不断的内驱力在一次次的尝试中不断优化升级，并在未来致力于完善员工的服务体验，而且为业务部门提供增值服务。

编辑整理 /Cindy Zhu 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



### 成立背景

罗氏集团的 SSC 成立于 2015 年 1 月，是罗氏在全球的第 5 个 SSC，具体来看，其建立有着以下背景：

首先，全球总部在战略上的选择。罗氏中国自 2012 年开始，便经历着较快的业务发展与人员增长，中国市场的良好表现，使得总部越来越重视对其进行人员管理上的投资；

其次，系统整合的必然选择。在 SSC 成立之前，罗氏中国的人事系统分为全球人事系统和本地人事系统，其中，不同业务条线使用的本地人事系统又各不相同。系统的整合要求将大部分本地流程，如同续签、试用期管理、离职等流程全部放到全球的 SAP 系统，即 CHRIS 系统中。

最后，系统整合带来的人事政策、流程的整合。人事系统的整合必然牵涉众多人事政策的统一。而之前罗氏在中国的事业部，即罗氏诊断、罗氏制药均有各自独立的 HR 团队，其遵循的政策、流程等也具有较大差异。因此，在系统整合的大背景下，人事流

程的整合不可避免。综合以上，罗氏中国于 2014 年开始筹划建立统一的人力资源共享服务中心。



### 人力资源架构

罗氏集团的人力资源部门按照三支柱模型分为 3 大部门，即 COE、HRBP、HRSSC。其中 COE，即专家中心，主要负责人才吸引

与招聘、学习与发展、薪酬与福利 3 大领域的人力资源策略或政策的制定。HRBP 则深入业务，帮助业务部门发现问题，解决问题。HRSSC，则多重汇报给中国罗氏制药以及罗氏诊断的人力资源部和罗氏全球人力资源服务团队。

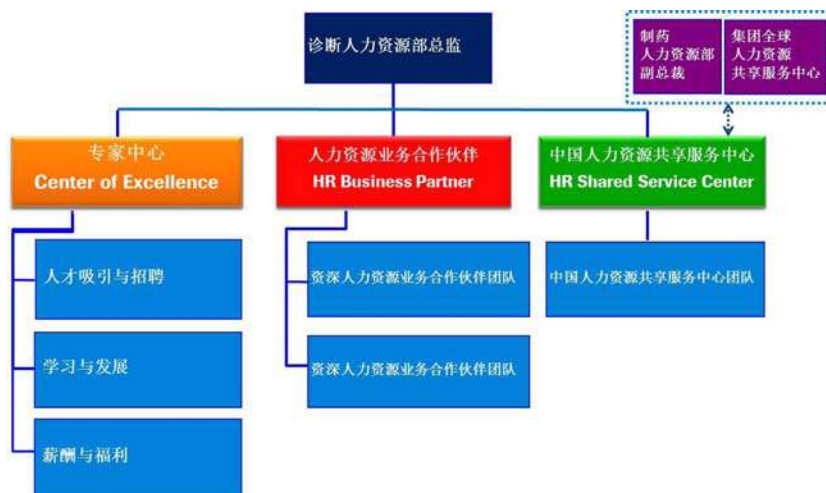


图 1 人力资源架构图

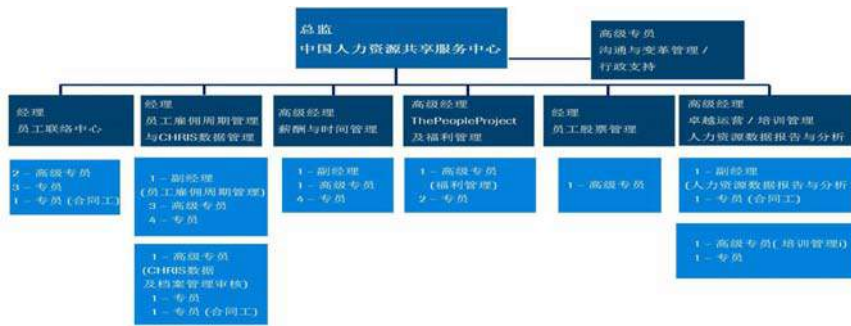


图 2 SSC 架构图



## 人力资源共享服务中心简介

### ◆ SSC 架构

罗氏人力资源共享服务中心下设 6 个职能部门，分别为员工联络中心、员工雇佣周期管理与 CHRIS 数据管理、薪酬与时间管理、The People Project 及福利管理、员工股票管理、卓越运营 / 培训管理与人力资源数据报告与分析。此外，SSC 还设有一名高级专员专门负责沟通与变革管理及行政支持。人力资源共享服务中心的服务对象为罗氏集团在中国所有公司（共 7 家）的员工与经理。其服务成本按照被服务的员工人数比例进行分摊至各业务单元的模式。

### ◆ SSC 运营模式

罗氏人力资源共享服务中心使用分层运营的模式以便高效专业地服务全体员工。在 SSC 内部有 tier0、tier1、tier2；在 SSC 外部本地及全球的 HR COE 专家团队，IT 技术支持团队和外部供应商则处在 tier3。具体来看，SSC 内部的分层结构为：

tier0 为员工经理自助服务层，当员工和经理在遇到人力资源相关问题和流程时会首先在自助服务平台中寻求答案或提交请求；

tier1 为员工联络中心层，也就是说员工在自助服务平台找不到满意的答案时，可以致电或邮件、留言至员工联络中心，寻求具体问题的解决方案；

tier2 为 SSC 的后台服务团队，第 0 层与第 1 层能够方便快捷地帮助员工答疑解惑，当员工遇到更加复杂的问题时，SSC 会将该问题转至第 2 层，该层次的服务内容包括：1. 员工雇佣周期管理及 CHRIS 数据管理；2. 薪酬和时间管理；3. 福利管理(包含员工股票计划)；4. HR 数据报告及分析；5. 培训管理。

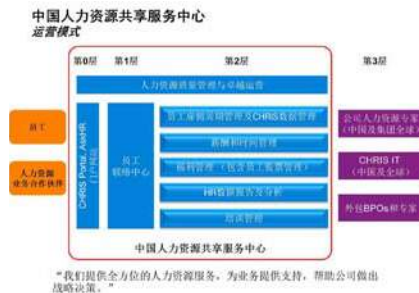


图 3 SSC 运营模式



## 系统及工具使用情况

罗氏中国的人力资源共享服务中心之所以能够快速推进建立，并在后期保持着高效的运营水平，一方面离不开项目团队对于流程、政策清晰的厘定与梳理，另一方面，得益于其对于人力资源系统的强调与使用。具体来看，其使用的系统如下：

### ① SAP

SAP 分为前台与后台，前台，即 CHRIS

系统，面向全体员工提供服务，包括员工自助服务、经理自助服务、人力资源同事自助服务、电子工作流等。其服务内容分别为：

员工自助服务：包括但不限于查询工资单、进行假期申请管理、绩效和发展计划设定、在线培训等；

经理自助服务：包括但不限于管理下属离职、转换工作地申请、假期审批等工作流、直接与 SAP 连接、流程简化、增进效率；

HRBP 和 COE 专家自助服务：包括但不限于员工各类数据查询 (如绩效，人员发展)，业务授权操作等；

电子工作流：包括但不限于招聘需求申请、试用期评估、晋升、劳动合同续签、离职申请等。

后台系统则只对人力资源共享服务中心内部开放，用于维护人力资源主数据、员工假期 / 出勤时间管理、员工薪资数据、薪资核算与发放、福利计算与发放及福利数据维护等。此外，SAP 系统与其他下游系统对接，为财务、采购、IT 等部门提供人事主数据，支持如财务报销系统、出差申请系统等。

### ② SimplyOne 门户

SimplyOne 门户面向全员开放，是一个新的集成于 CHRIS 平台的一体化 HR 移动解决方案。其支持员工、经理的移动端自助服务，包括请假、请假信息查询、团队日历查询、全面薪酬报告查看、工资单查询、经理请假审批、内部工作机会申请等。其中特别针对于罗氏的移动设备 (iPhone, iPad) 提供了更便捷的导航及快速访问的功能 (HR APP)。通过其移动设备访问 SimplyOne，员工与经理可以更方便快捷地适用 CHRIS 功能，提高效率，协助业务成长。

### ③ AskHR

Ask HR 面向全员开放，是其员工查询人力资源信息和在线提交需求的平台。团队将 HR 相关的政策、流程整合到该平台中，员工可随时按关键词搜索罗氏全球和本地的

人力资源信息。如果员工在自主搜索中找不到满意的答案，还可在线提交需求寻求专业的帮助，并在 Ask HR 中持续追踪需求解决进度。不仅如此，团队还可以通过该系统进行及时的质量调研，得到员工反馈，帮助其不断改善服务质量。

#### 4 Neocase

Neocase 是一个用于员工人力资源方面需求管理 / 信息管理 / 质量管理的内部系统，主要为员工创建需求，并在后期持续跟进，直至解决该需求。在 Neocase 中，每一个步骤都可以追踪，这提高了客户的使用体验。此外，该系统支持生成报告与服务质量抽查功能，确保了工作流程的一致性和问题解决的准确性。同时，SSC 人也可在系统后台将员工常遇到的问题或流程编辑成文章，确保人力资源的信息能够及时有效地传递至员工。

#### 5 Tableau

Tableau 是一个数据可视化和分享平台，主要用于 SSC 内部。其每个月将 SAP 的数据导入 Tableau 系统中，如每月离职情况、人员分布、晋升、调整情况等。将这些数据手动推送进去之后便可直接输出图表或者 PPT，通过这种方式，SSC 将人力资源相关数据和关键指标等用各种图表的形式多维度地分享给人力资源部门及业务部门，这极大地节约了定制化输出图表的人力，并使得趋势分析更加便捷。

#### 6 i-Benefits (福满罗氏平台)

i-Benefits 即福满罗氏，该平台为第三方供应商平台，分为前台系统与后台系统：

前台系统：员工可以登录到系统中进行福利的选择及浏览。该系统分为四个板块，分别为：风险保障、健康管理、悠享生活及财富积累计划。在福利计划选择开放时间内，员工可以登录到系统中，根据自身及家庭的需求，自由地选择所需的下一年福利内容。

后台系统：用于处理员工选择的福利结果。系统后台通过报表的形式呈现员工所选择的所有福利项目。这些报表会分别输出至

不同的福利供应商，以便进行后续的福利实施及落实。

除了以上提到的涉及员工服务方方面面的系统，共享服务中心还综合运用一系列针对团队内外员工的工具，如为员工联络中心提供热线支持的 CISCO UCCE / DialIt、为员工开具证明的独立小工具 Accenture Quick Document Builder 以及会议工具 Bomgar/Google-hangout、审计工具 Accenture PA & OM & PY Auditor 等。



## 人力资源共享服务中心的监管

### ◆ 立体化管理

为了保证人事流程运转的过程中各个环节衔接流畅且高效，共享服务中心在单个服务团队之外设立了横向流程监管的角色。这类角色由各服务团队的实际管理者或者专家人员兼任，其主要站在整个流程而非单个服务团队的角度来对流程的效率与质量进行控制。比如：1) 致力于整体服务质量管理和持续服务水平提高的运营卓越经理；2) 统一掌控人力资源流程和政策信息的汇总以及分享的知识管理经理；3) 保证服务请求能够按时保质地完成的需求管理经理；4) 监控需求分析和变更实现的业务流程专家；5) 负责变革管理，宣传与沟通的变革沟通大使等等。

这种立体矩阵式的管理方式可以确保问题分析、解决的专业性，并提高了跨部门合作的反应速度，保证了整个服务团队的全局观，

也避免了理论与实际脱节，节约了沟通成本。

### ◆ 标准化管理

共享服务中心有超过 30 个标准服务指南文档 (SWI) 用于精细化定义并管理流程，相关业务流程专家会定期对 SWI 进行更新，维护与培训。此外，还有统一的工作方式文档 (Way of Working) 用于指导整个服务团队的行为。

为了尽快使团队适应新的操作流程，在系统上线前，项目组便着手制作各类操作手册，包括梳理、简化流程等，同时邀请 COE 团队对某些流程进行讨论。由于此前罗氏诊断与罗氏制药在中国的各公司遵循着不同的 HR 操作规范，这需要服务团队在流程的梳理过程中找到其共同点，并进行标准化、简化。阻力不仅来自于简化流程本身，同时来自于要保证各公司人员具有高度一致的流程观念。此外，服务团队为了不断提高流程的有效性 & 准确率，积极与 IT 部门合作，开发并上线一系列自动化系统，为标准化管理夯实了基础。

### ◆ 体系化管理

#### • 平衡计分卡

首先，在战略层面，罗氏 SSC 定义了 4 个象限的平衡计分卡，这 4 个象限分别为财务、客户、运维、人员。团队从积分卡中的 4 个维度出发，确保同时关注财务、客户、运维及员工方面的效果，从而使得 SSC 团队的服务水平在各个维度平衡发展。如下图：



图 4 平衡计分卡

• 细化考核指标

团队利用平衡计分卡站在较高的层次来监管服务运营的各个方面，在实际操作运营过程中，其会将这些大的目标层层分解，直至可衡量可追踪的指标。

人力资源共享服务中心在每年底会与客户和合作伙伴沟通确定各服务水平度量体系及目标，以满足不断变化及日益提高的客户及业务要求。并且，每一个服务流程都有清晰的绩效考核标准，如：员工联络中心的考核指标包括：热线电话未接听率不高于10%，截至目前这一数字为5%；客户实时满意率不低于4.6（总分5），截至目前为4.8分；员工需求首次通话解决率不低于50%，截至目前为51%；需求响应和及时解决率不低于96%，截至目前为98%。又如：薪酬福利与时间管理考核指标包含：及时性（100%），准确性（99.99%）与降低成本等。

• 及时追踪与沟通

制定了详细的 KPI 之后，团队按照度量数据的特性设置了日/周/月的数据收集和检查机制，并定期分析趋势和波动以及时发现问题。此外，还在各个层级设有不同的沟通机制，保证信息的快速传播与问题的及时解决，如：1) 在服务团队内部鼓励日常的即时沟通，比如 Tier1 团队用可视化的看板来显示人员安排及当天需求数量；2) 跨服务团队层面则有每周的团队领导小组会议，并使用记录表追踪问题和新需求的完成情况；3) 各个服务流程专家定期或按需参加其他 HR 团队的会议，以报告问题并收取意见；

此外，共享服务中心还设有月度中国团

队大会以及季度的全球团队大会。同时，每个月生成详尽的服务质量管理报告（包括分析响应速度，质量，客户满意度，客户需求分布等 13 个类别的在线仪表盘分析图）分享给 HR 团队。参见下图。



图 6 各服务团队现场看板



图 7 服务质量分析报告

除以上提到的监管、沟通机制，整个项目团队在精益教练的带领下，不断地识别改善机会并持续改进。2016 年整年，共享服务中心共完成大小改善措施 88 项，改善内容涉及各个方面，在年度客户满意度调查中，总体满意度由 2015 年成立初的 75% 提高到了 2016 年第四季度的 91%。

◆ 合作监管与专业审查

共享服务中心除了收集人力资源内部的改进意见，同样重视来自于人力资源外部的反馈。并在每次年度客户满意度调查之后，制定详尽的后续改进计划。对于在日常需求处理过程中收到的不良反馈也有完整的回访与跟进机制。另一方面，从 One HR 的角度出发，罗氏人力资源共享服务中心对员工的

服务请求数据进行多维度分析，并积极发起与其他职能部门的合作，以共同提到员工与经理的服务体验，为其创造高效的工作环境。同时，其积极接受各种专业审查，自 SSC 成立以来在各项审查中均无重大问题发现，保持了良好的合规一致记录。比如内部财务控制检查 (ICFR)，汇报给全球董事会的集团审计 (Group Audit) 等外部的咨询公司执行的合规调研等。



发展团队成员

罗氏人力资源共享服务中心上一财年的员工离职率仅为 2.7%，之所以有着良好的人员保留率主要得益于内部完善的人员发展机制。SSC 团队使用罗氏通用的关键胜任力模型，对其员工的关键能力进行识别与强化。这个胜任力模型中包含的能力包括：策略敏感度、决策能力、技术和业务才干、沟通能力、管理变革、鼓舞和影响力、团队精神和协作能力、取得成果、反馈和辅导、创新。从该胜任力模型出发，共享服务中心搭建了各岗位所需的基本技能及专业知识体系，通过员工自我评定及直接经理测评分析出员工针对目前岗位的培训需求。针对这些需求，开发出灵活多样的培训内容，如微信文章分享、自由话题论坛、跨部门知识分享等。具体来看，SSC 无论从个人层面还是团队层面都提供了相应的培训发展资源。

◆ 个人层面

罗氏强调员工发展的自主意识，其主张员工本人是成功规划并实施自身发展计划的主导者，并鼓励员工尝试不同职责的工作，拓宽视野，描画出一幅矩阵式而非单一直线型的发展图景。根据罗氏标准的继任和人才培养流程，人力资源共享服务中心对各重点岗位和高潜力人员进行识别，将人员与岗位按照成熟度以及个人职业发展兴趣进行梯队划分，制定分阶段不拘泥于形式的个人发展计划。领导团队会让员工参与一次自我测评，测评结果出来之后，与其直线经理进行评估，

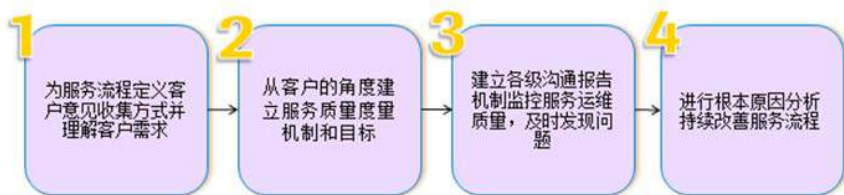


图 5 服务运维水平管理模型

在这次评估中根据其职业发展意向制定个性化的个人发展计划 (IDP) 以及与之配套的行动计划。不仅如此, 直线经理在日常管理工作中, 会打破年初定目标, 年中回顾, 年底考评固有的模式, 利用 Check-Ins 对话工具, 与员工展开频繁的针对 4 个 C (Connection 联系, Career 职业, Contribution 贡献, Capability 能力) 的对话了解并辅导员工成长。

以 IDP 为指引, 罗氏人力共享服务中心为员工提供了多样化的学习发展机会, 主要通过以下方式帮助员工提升:

**经历体验:** 在实践中学习, 如, 工作变动、晋升、轮岗、新的挑战项目;

**榜样示范:** 从他人处学习, 如, 反馈和辅导、导师计划、人际网络;

**教育培训:** 学习教育内容, 如, 工作坊、培训、研讨会等。

自 2017 年, 团队增加了对员工的盖洛普个人优势测评, 即基于员工的长处发展员工。其在制定具体发展计划前对员工进行测评, 并定义出每个人的前 5 个强项, 基于此提供更有针对性的培训发展项目。如, 定期的经验分享会; 业务产品和业务知识小课堂 (在线); 合作部门知识分享 (法务, 业务管理等); 软技巧培训 (沟通技巧, 时间管理) 等。

此外, 为了帮助员工打开思路, 更全面地了解其日常工作内容的上下游环节, 领导团队正在致力于推动员工在各部门之间的轮岗, 鼓励其在合理安排本职工作的前提下, 到其他部门去接触不同的工作内容, 拓宽其视野的同时, 使其对整个流程的运转有更深刻的理解。

#### ◆ 团队层面

除了强调对于员工个人的发展, 团队同样重视对成员整体能力的提升。其从每个服务团队所需的技能与知识的角度出发, 为每个团队识别出相应的关键胜任力, 并与目前团队整体的能力做对比, 找出差距, 重点对不足之处进行改进。如当某一团队对人事相关的法律法规等知识有所欠缺,



图 8 系统看板

则会邀请内部法律部同事到团队中进行相关话题的分享。

此外, 为提高整个团队精益服务的意识与能力, 共享服务中心自主开发了一套 ADP (Accelerated Development Learning Program) 课程项目。该项目自 2017 年 6 月开设至今进行第一期, 其初衷为面向团队成员提供精益课程, 培养其精益理念及行为模式, 使得精益理念能快速、高效地传递至整个团队。具体来看, 领导团队会首先选择团队内的高潜人才以及关键岗位的继任者作为第一期课程的学员。该项目课程共分为精益思想、流程分析及改善、变革管理和项目管理等 10 个模块。考虑到团队的工作时间及知识学习的效果, 课程改变了传统的集中式课堂教学模式, 采取自学、授课、实践、辅导和分享的集合方式, 由精益导师带领学员结合实际项目边学习边实践。学员完成所有任务并取得实际成果后, 可以成为各服务团队的精益大使, 进一步引领变革, 也可以成为下一期培训项目的导师, 影响越来越多的团队人员。ADP 课程项目的开发, 将个人发展与服务水平持续改善相结合, 并实现了在整个团队范围内精益文化的推广。



## 创新实践

团队在建立、运营人力资源共享服务中心的过程中, 进行了诸多探索, 并在多方面取得了相应的创新性成果。总的来看, 其创新点可以从系统、沟通以及流程上进行总结。

#### ◆ 系统创新

罗氏 SSC 之所以能够顺利上线并高效运营, 与其对系统的创新性使用有着莫大的关系。其中最具创新性的系统为 Tableau 与 SimplyOne 及其手机客户端: Tableau 完成了多维度多层次的人事数据仪表盘。该系统能够直接将人事数据的关键指标以图表的形式导出, 直观灵活地呈现劳动力、人员多样性、离职率, 离职原因、招聘时间等关键指标的现状, 简化分析步骤, 使得 HRBP、业务部门可以按需自助, 随时随地深入了解人员情况, 并节约了大量统计以及图表制作时间; 而 SimplyOne 一体化解决方案, 特别是其手机 APP 的上线, 给中国区持有公司移动设备的员工提供了更直观、便捷、高效的服务体验; AskHR 系统将自助平台与知识库集成, 实现了 24\*7 服务。此外, 团队还与 IT 合作共同开发了多个手机 APP, 降低了员工的使用门槛。

## ◆ 沟通创新

### • 开展员工沟通项目

CARE 是一个罗氏集团总部在全球推进，致力于提高人力资源服务中心客户满意度的项目。CARE,即:Collaboration(协作), Accuracy(准确), Responsiveness(响应)和 Empathy(同理心)。罗氏中国区人力资源服务中心通过各种新颖和创新的方式使员工了解、学习并在工作中运用 CARE 的理念。项目组在 SSC 内部，根据员工的绩效及服务质量选择出 3 个人作为 Champion(服务冠军)到集团总部参加为期 1 周的培训。此次培训一方面使其对 CARE 的了解更加深入，另一方面，为其在团队内传播并推行 CARE 理念时提供统一的可依据的方法论。Champion 在培训结束后须在团队内部对 CARE 理念进行推广，包括其基本理念、榜样人物、榜样行为等。项目组鼓励员工将日常工作中与 CARE 相关的内容记录下来，并在每月一次的 SSC 会议中作为固定话题，分享给其他员工。此外，其鼓励团队成员参观工厂、聆听患者故事、了解一线工作者的工作日常，通过这些深度参与活动使得 SSC 的员工理解自身工作的价值并积极服务我们的员工以实现公司共同的使命。



图 9 CARE 框架

### • 拓展员工沟通渠道

考虑员工的阅读习惯和大的沟通环境，项目组评估了每种沟通渠道的适用场合及使用频率同时开拓了更服务员工日常沟通习惯的渠道，如，微信推送等。为提高沟通的有效性，项目组在沟通内容的设计上也做了一些改善，如为增强员工对相关信息的接受度，在宣传内容中增加心理测试、互动故事征集等环节。如此，我们成功实现了对公司内部员工的有效信息沟通，以增加共享服务中心的品牌认知度，减少员工因不愿阅读或漏掉沟通信息所产生的疑问。

## ◆ 流程创新

为了应对业务的快速增长与变化，进一步推进 HR 各类政策及流程，同时为了提高员工服务体验及满意度，人力资源共享服务中心逐个突破流程的痛点及难点，共完成并实施了 55 个流程优化，其中重大变革主要分为三大块：

### • 流程优化及统一

为了更好地推动人力资源共享服务中心的流程运转，方便统一管理及后期的优化工作，共享服务中心不仅花大量的时间上线新的系统和流程，同时还联合内外部团队整合

了 7 家分公司在人事方面的各种政策与流程。不仅如此，对于新员工入职流程，通过每月一次的员工满意度调查，其可随时查看新员工对入职流程的满意度情况，并有针对性改善员工的入职体验。并且，这一改善已经取得明显成效：截至 2017 年 7 月底，新员工对入职流程的满意度为 97%。此外，服务团队取消了实习生续签流程，并将实习生实习协议签订结束日设定为毕业日期，统一了实习协议的签订日。这些措施减少了经理与 HR 之间不必要的重复沟通，同时降低了潜在的劳动风险。

### • 流程自动化

流程自动化则体现在以下 3 方面：

- ✓ 利用内网、微信、AskHR 等多渠道推送流程。为了应对快节奏的信息化时代，顺应人们接收信息的阅读习惯，人力资源共享服务中心将原本纸质文件及流程（如，雇佣周期流程、经理宝典、薪资发放等）通过多种线上渠道推送，方便员工随时取阅。
- ✓ 各流程线上审批：为了优化纸质审批及邮件审批的滞后性，项目组将各大员工雇佣周期流程（如，创建新职位、招聘新员工、合同续签、试用期、员工变动等）的审批放在线上，使得经理可方便快捷地在线上开启各项流程或审阅各项工作流。
- ✓ 利用系统发送各类通知：为配合流程自动化，并保证相关部门收取信息的及时性，人力资源共享服务中心将系统邮件嵌入每个线上流程，保证格式的一致性、及时性及准确性。
- 文档电子化

电子个人档案：员工可通过网上客户端实时更新其简历，包括学历、手机号等个人信息，同时是也方便了人才库实时抓取数据，为内部转岗机制提供了平台基础。此外，员工还可以对部分纸质文件进行电子化存档，即通过网上客户端传输各类证明（结婚证、

子女出生医学证明等)，及时更新其个人信息及档案。

线上入职工具包：为减少入职工具包来回邮寄的不便，同时减少不必要的纸质文件打印存档，人力资源共享服务中心与法务部门协作，重新审阅了入职工具包的内容及推送形式，将工具包打包成电子文档并通过邮件形式发送，这大大节省了 SSC 在入职流程上所花费的人力物力。

正在推进的创新流程

除以上提到的各种流程的优化与创新，团队还在持续探索着流程优化的各种可能性，目前正在推进的创新流程包括：员工各类证明（如，收入证明、离职证明）的电子化，自助申请打印、在线盖章等。此外，目前，罗氏已经实现离职申请流程的线上审批，项目组正在进一步推进各部门协作以促成整个离职交接自动化（线上完成），减少线下沟通，提升合作效率。

团队坚持“先患者之需而行”的服务理念，不断在各个方面探索、创新并推进实践，致力于成为公司内全方位的人力资源解决方案提供者。



效果评估

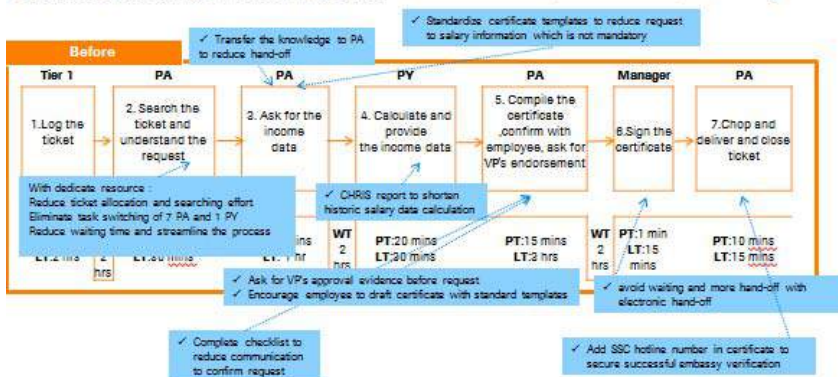
年度全球人力资源服务满意度调查

罗氏集团总部每年发起一次全球人力资源服务满意度调查，该调查问卷每年由第三方供应商统一操作发送并统计员工反馈情况。调查问卷主要从以下几个方面来衡量人力资源服务中心的服务水平：1) 总体服务水平评价；2) 服务中心员工的协作性；3) 服务中心员工提供的解决方案的准确性及完整性；4) 服务中心员工的积极主动性；5) 服务中心员工的同理心运用。

共享服务中心自 2015 年成立至 2016 年底共参加了 3 次调研活动，其综合指标，包括满意度与推荐指数，连续 3 次居于全球第

Solutions and Pilot Result

\* PT- Process time | LT - Lead Time | WT - Waiting time



Before
Process Time: 78 mins
Lead Time: 812 mins

After
Process Time: 37 mins
Lead Time: 755 mins

图 10 精益改善结果汇报

一名，且每次成绩的绝对值也在不断提高。

基于每个服务请求的即时满意度调查

除了全球年度满意度调查外，团队在其日常工作中也非常注重对于员工反馈的收集，并对于存在的问题及改善点及时予以调整。如，AskHR 系统中便提供实时反馈评分的功能，即在人力资源共享服务中心解决员工需求之后，系统会自动触发包含员工反馈功能链接的邮件。该员工反馈链接的内容主要从以下 5 个方面进行衡量：1) 我能很方便的联系到 HR 人力资源共享服务中心；2) 我的需求能在适当的时间内被解决；3) 我觉得 HR 人力资源共享服务中心在意的需求；4) 我觉得 HR 人力资源共享服务中心能理解我的需求；5) 对于我提的需求，我能得到精准的回复。自 AskHR 系统 2016 年上线至 2017 年共收到 467 个员工反馈，整体满意度为 4.9 分（满分 5 分）。

人力资源共享服务中心的价值不仅可以通过满意度评估来衡量，其通过标准化、自动化以及简化的集中管理的服务模式实现了规模效应，有效降低服务成本。而且，流程

的标准化梳理促成了各分公司人力资源政策和流程的整合与统一，这在提高员工体验的同时减少了差异化政策带来的管理风险。



经验总结

罗氏 SSC 自成立至今，已经在多方面取得了显著的成绩，并得到了来自罗氏全球，业务部门和员工的认可，其之所以维持着高水平的服务质量与团队内部提倡的持续改善理念有着分不开的关系。团队使用精益的管理体系对服务的各个环节实时监督并持续改善。其从客户的角度识别改善机会，成立了改善项目组。不仅如此，SSC 将持续改善的理念贯穿每一位员工的日常工作中，在精益教练的带领下完成不同规模的改善活动，将理论与实践结合，真正地将精益改善落到实处。

在持续改善这个大方向的指引下，团队将其经验总结为以下 3 点：

首先，流程标准化、自动化与简化的同时保持一定灵活性。这对 SSC 的高效运营至

关重要，面对不同业务单元的员工，其业务模式可能会有较大差异，如果一味追求标准化、一致性会很难满足员工真正的需求。此外，在 SSC 建立初期，项目组更多地从提升效率的角度出发，让流程的运转更加高效、简单，今后会更加强调对客户体验的提升，这要求团队站在另一个角度来看待整体的流程并用不同的方式和模式来设计。

其次，发挥系统平台的作用。人力资源系统是 SSC 的基础，如果没有完善的系统，其提供的各项服务很难令人满意。因此，其在整个建设与运营 SSC 的同时积极推动系统的建设。这需要与 IT 部门的同事合作，将业务需求真正融入技术设计中，其后，则对系统进行整合，确保所有流程能够尽快自动化。

最后，注重发展团队成员。很多人倾向于站在运营的角度来理解 SSC，认为其员工只需掌握基本技能便能胜任，诚然，运营是 SSC 的基石，但其价值不仅仅在于运营。为了增加整个 SSC 团队的价值，同时为了鼓励

其团队成员挖掘自身的潜力，领导团队也在不断开发人才发展项目，同时引进增值服务，不断推动其提升自身技能，如，在未来将 AI 等前沿理念、技术等引入其工作中，持续更新其知识储备。另外，引导员工在工作与生活上的融合，确保其工作生活的平衡，并合理控制压力。

除以上提到的 3 点，团队也站在团队的角度，考虑其未来的增值方向，如从专业的角度提供给业务部门及员工一些咨询建议，而不仅仅是操作性的服务，同时，利用 SSC 的数据资源优势为业务部门提供相关的数据分析报告等。不积跬步，无以至千里，团队将从现状出发，一步一个脚印地对人力资源共享服务中心进行持续改善，不断尝试、探索并提升自身的价值。HR

不积跬步，无以至千里，  
团队将从现状出发，一步  
一个脚印地对人力资源共  
享服务中心进行持续改善，  
不断尝试、探索并提升自  
身的价值。



## 获奖企业风采



罗氏是全球制药与诊断的先驱，致力于推动科学发展以改善人们的生活。

作为领先的生物科技公司之一，罗氏为众多肿瘤、免疫、传染病、眼科和中央神经系统疾病患者提供着真正差异化的药物。同时罗氏也是体外诊断和基于组织的肿瘤诊断的世界领导者之一，以及糖尿病管理领域的领跑者。制药与诊断的综合优势使得罗氏成为个性化医疗的

佼佼者，旨在以最佳方式为每一位患者提供合适的治疗。

始创于 1896 年，罗氏持续寻求预防、诊断和治疗疾病的最佳途径，同时对社会做出持续性贡献。罗氏研发的 29 款药物被纳入世界卫生组织基本药物标准清单，其中包括用于挽救生命的抗生素、抗疟药和癌症药物。罗氏已经连续七年被道琼斯可持续发展指数评为制药领域的行业领导者。

罗氏总部位于瑞士巴塞尔，活跃于 100

多个国家，2015 年全球员工数超过 91,700。罗氏中国人力资源共享服务中心作为罗氏五大人力资源共享服务中心之一，成立于 2015 年 1 月，目前支持罗氏集团在中国的 7 个分公司，服务近 8000 名员工。我们致力于为业务提供全方位人力资源服务解决方案，承诺卓越一致的客户体验。我们以共享标准的服务运营模式，提供统一的服务水准与系统支持，助力业务发展。



# 2017 中国人力资源共享服务中心价值大奖 最佳案例集

敬请关注  
智享会订阅号、服务号



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859  
邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org) 网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)