

共享服务中心团队人员能力发展调研报告

Talent Development In HR shared Service

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 上上签所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

特别鸣谢

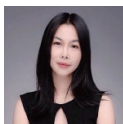


李瑞阳

行业解决方案资深专家
上上签电子签约

顾问团

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)



刘冬扬

共享中心负责人
世茂集团



潘丽娜

人事经理
施耐德



彭欣

人力资源经理 大中华区共享服务中心
阿特拉斯·科普柯中国



浦玮晖

资深人力资源共享服务中心经理
前诺力昂公司



吴刚

全球人力资源共享服务 资深总监
宜信公司



魏涛

人力共享服务中心常务总经理
新奥集团



王欣刚

行业专家



王海波

高级总监
贝壳找房(北京) 科技有限公司



杨志彬

共享服务中心经理
帝斯曼(中国) 有限公司

关于作者



金景 Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。

报告目录



- P02** **研究背景**

- P03** **报告框架**

- P04** **主要发现**

- P05** **PART ONE: 揭露共享服务中心的发展成熟度与定位**
共享服务中心的成熟度模型 - 演变过程
共享服务中心的成熟度模型 - 详解

- P13** **PART TWO: 共享服务中心的市场现状**
市场成熟现状：大部分参调的企业的 HRSSC 仍是起步至成熟阶段
2.0 的 HRSSC 对团队人员能力提出更高要求

- P15** **PART THREE: 寻找人员能力和培养方式的变化与差距**
培养体系之“变” —由碎片化至体系化的过渡
人员能力之“变” —由专才至全才
培养方式之“变” —由集中培训到项目实践

- P25** **PART FOUR: 挖掘共享服务中心人员能力培养措施的优化**
诊断方式—与员工直接沟通培养需求
培养方式—在工作中提升能力
培养效果评估—征询业务领导反馈

- P33** **PART FIVE: 值得思考的是……**
关键人才培养
人员发展困境与出路

- P38** **PART SIX: ANALYTICS IN SHARED SERVICES**
People Analytics 团队所扮演的角色
能力要求

- P44** **PART SEVEN: 我们的建议**

- P46** **参调数据**

- P47** **企业案例**

- P63** **专家洞察**

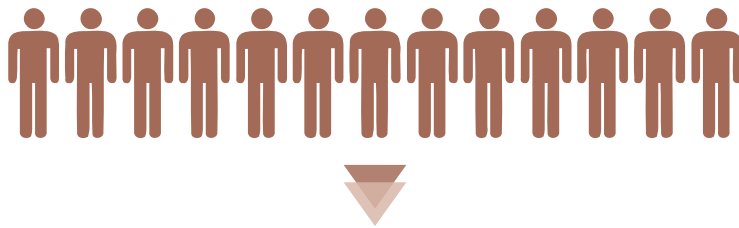
研究背景

共享服务中心（SSC）的实践理念是将人力资源管理中大量重复性、事务性的工作整合，提升企业运营管理效率，让 HR 聚焦更有价值的工作。随着 SSC 的发展与进阶，现在，不仅强调高效运营，更聚焦员工需求和用户体验，且不断提升新技术的应用，从信息化、数字化，到如今开始提倡智慧 HR 共享中心。在此发展过程，SSC 的核心转向服务客户，以技术驱动流程再造，让服务场景化、可视化；以产品理念，升级用户体验。

无论是流程、技术还是服务，最终的落实是由 SSC 团队人员支撑，然而，目前 SSC 的人员管理现状来看，

无论是团队人员能力培养、还是员工职业发展体系，都处于体系不健全，且针对性较低的状态，SSC 员工的自身发展愈发成为很多企业的痛点和亟待解决的问题。

外界对于共享服务中心的定位和价值议论纷纷，在与 HR 前期的沟通过程中（详见下面的节选），他们也纷纷表示对于 HRSSC 团队内部自身的价值存在思考，不同阶段的 HRSSC 成熟度和定位是什么？不同阶段下的人员能力需求有哪些区别？面对这些问题，组织是否会培养人员能力？SSC 员工的自身发展通道是否可以打通，寻找新的出路？



企业 SSC 的定位不一样，SSC 的成熟度不一样，那么他们对于 SSC 人员整体的要求会有区别，比如基础型企业，那么主要的能力需求在于流程设计、标准化服务、变革能力、时间管控和安排；如果是卓越运营的 SSC，对于内部人员普遍的要求就是服务管理、问题识别、项目管理，数据导向的能力。此时就会发现从基础到卓越，人员需要具备的能力素质越来越高，也就很难培养，**传统集中培训的方式难以达到目的，更多的需要去实践中去锻炼。**

我们企业对于参与变革项目的人员能力要求更高，他们要更加的专业，能够掌握各个 HR 领域的支持内容，熟悉业务流程。对于他们需要具备什么样的能力，我们是明白的，**但是这些人才很少，人才也很难培养，这是我们目前遇到的难点。**

我们企业目前在共享服务人员发展方面还是传统的方法，在传统横向和纵向流动的方式下，纵向的发展已经留不住人了，比如从 T0-T1，**即使变换了岗位，仍然是重复做同样的工作，那么如何帮助他们去丰富工作内容才是人才保留与发展的关键。**

现在 HRSS 的人员需要去具备一些变革管理，全面发展，结果导向的能力。但是大多数的人还没有达到，甚至他们也没有参与到这样的项目中。企业还是会去进行能力提升，一个方面是因为现在外部变化的太快了，像数据导向、创新的客户体验等等都是随着技术的引用带来的，那么也是 SSC 也会经历的一个阶段。因此，也会有一些普适、通用型的能力要求需要准备。在培养中，不外乎都是项目实践、集中是培训、外部培训，**但是效果怎么样也不好说，我们希望是能够非常快速的提升他们的能力。**

报告框架



模型

Part One

- ☆ 共享服务中心的成熟度模型 - 演变过程
- ☆ 共享服务中心的成熟度模型 - 详解

现状

Part Two

- ☆ 市场成熟现状
- ☆ HRSSC 对团队人员能力提出更高要求

GAP

Part Three

- ☆ 培养体系之“变” --- 由碎片化到体系化的过渡
- ☆ 人员能力之“变” --- 由专才到全才
- ☆ 培养方式之“变” --- 由集中培训到项目实践

培养

Part Four

- ☆ 诊断方式 --- 与员工直接沟通培养需求
- ☆ 培养方式 --- 在工作中提升能力
- ☆ 培养效果评估 --- 征询业务领导反馈

思考

Part Five

- ☆ 关键人才培养方式
- ☆ HRSSC 人员发展困境与出路

DATA

Part Six

- ☆ 数据分析团队角色
- ☆ 数据分析能力需求

主要发现



揭露共享服务中心 (SSC) 的发展成熟度与定位

- ☆ 本次调研数据显示，中国共享服务中心的发展仍处于起步至成熟阶段，参调企业分别占比为 44.81% 和 26.89%；
- ☆ 成熟运营阶段的 HRSSC 实现从“职能导向”升级为“客户导向”，在流程、技术、服务方面都有较大的转变，此阶段对于团队人员能力要求更高。

寻找人员能力和培养方式的变化与差距

- ☆ 培养制度之“变”：由碎片化逐步过渡至体系化的培养机制，共享服务中心逐步开始定制自身的人员能力素质模型，进行培养需求诊断，培养项目完成后，与领导采集评估及反馈。
- ☆ 人员能力之“变”：成熟阶段的共享服务中心对于人员能力需求在思维模式和专业能力上都有较大侧重，特别是客户化思维、数据导向思维、产品思维，而在专业能力上试图融合跨职能的知识与技能。
- ☆ 培养方式之“变”：从起步至成熟运营的过程中，培养方式多数体现为从无到有，更强调在岗实践 + 方法论的方式。

挖掘 HRSSC 人员能力培养措施的优化

- ☆ 因为 HRSSC 在成熟的运营环境中，也会有升级求变的过程，对于人员培训需求、培养方式和效果诊断，更加强调“敏捷化”，以寻求直接有效的方式与员工沟通的培训需求；
- ☆ 以项目实践为主线结合方法论的培养，实现在工作中提升能力的目的，培训结束后，通常仍是以自评为主的灵活评估方式。

提出值得思考的是……

- ☆ 新的岗位出现 - “产品经理”，由 process owner 转为 product owner，产品经理的定制化培养路线也是未来的聚焦方向。
- ☆ 内部人员发展通道仍是主流的使用方式，但在其中，轮岗是最受关注的一项。
- ☆ 快速轮岗、轻选拔标准、开放更多职位、理念一致盘活轮岗。

模型

Part One

揭露共享服务中心的发展成熟度与定位

中国是全世界最大的人力资源大国，市场对于人力资源降本增效的需求，在近十年趋势企业逐渐对共享服务中心从了解“概念”走向“实践”运营。在共享服务中心发展初期，市场普遍都是在模仿西方的发展和运营模式，现今，随着国内大数据、人工智能技术的急速提升，甚至整个市场都面临数字化转型的大趋势，中国的共享服务中心已经开辟独特的一条发展之路。

一个组织向前发展，不可避免的会探讨人才发展的话题，然而，共享服务中心是有特殊性。从市场观察来看，如今的共享服务不再停留于“流程化、集中化”的起步阶段，在不同的阶段有不同的成熟阶段和战略定位。

共享服务中心的成熟度模型 ——演变过程

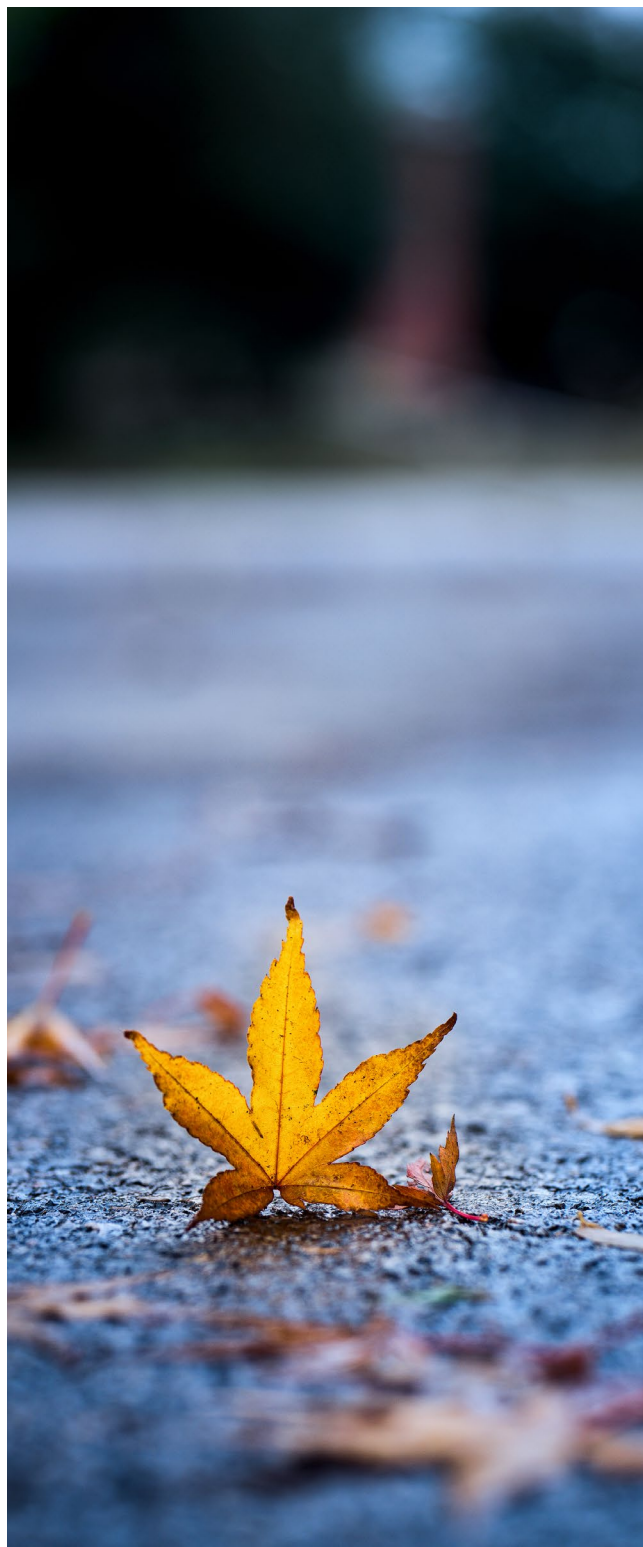
HRSSC 在发展的过程中，在不同的阶段是否具备不同的成熟度和特质？而标志着 HRSSC 发展历程的成熟度模型又从何而来？因此，首先报告在此部分将企业的共享服务中心实践历程、HR 洞见和其他报告模型引用，在此三方面的共同合力下，定义不同阶段的 HRSSC 成熟度，并根据此模型来分析市场现状；其次，从流程、人员和技术来观察不同阶段的 HRSSC 变化，从中发现人员能力培养与发展的挑战。



+ 企业发展历程

本篇报告在前期的市场诊断阶段时发现，多数企业的共享服务中心认为其发展经历了不同的成熟阶段，且具备一定的阶段性特征。我们通过施耐德、唯品会三家企业的 HRSSC 历程，更加了解整个市场和共享服务中心的发展阶段。发现在相同的阶段之下，企业所关注的方向有共同之处，且发展路径比较类似。

经历不同的阶段，共享服务中心的战略定位也会产生变化哪里中能看出来，员工体验，技术运用和流程质量上有不同的发展侧重。



企业案例

施耐德：HRS 发展历程

施耐德 HRS 在中国的旅程总体可划分为四个阶段，在不同的阶段，中国的 HRS 都有不同的关注点以及对应的关键要务。

阶段一：2009-2010 年，初创求新阶段，关注点在于：①定义价值主张和服务范畴；②建立地区平台；③整合资源。

阶段二：2011-2013 年，合理优化阶段，关注点在于：①优化流程，改进服务；②高效运营；③持续数字化的旅程。

阶段三：2014-2016 年，升级求变阶段，关注点在于：①打造全球标准服务包；②数字化转型；③员工导向服务。

阶段四：2017-2020 年，持续发展阶段，关注点在于：①简便的员工体验；②为业务创造价值；③高度专业。

唯品会：SOC 的发展历程

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。

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。并且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感，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。

——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

新奥集团：HRSSC 的成长规划

◆ 第一阶段（2010-2012 年）建立共享体质

此阶段提出了新奥集团 HRSSC 的战略定位为：提升人力资源系统的整体运作效率、降低成本、解放人力资源生产力、在合法合规的前提下控制企业法律风险的内部服务部门。依据此定位，HRSSC 进行了业务流程梳理、制度政策建设、团队组织搭建等一系列工作，奠定了人力转型的基础。

◆ 第二阶段（2012-2015 年）降成本提效率



经过第一阶段探索，新奥集团 HRSSC 已形成一整套相对完善的 E-hr 管理系统、业务流程、标准规范、制度政策，并已具备了一支基础扎实、精益求精、不断创新的稳定团队。不断的自我提升，使得 HRSSC 得到各类用户的大力认可，在 E-hr 管理系统应用、标准规范业务运作等人力资源基础业务方面实现了全集团的业务覆盖。

◆ 第三阶段（2016-2018 年）黏用户防风险

2015 年开始，随着互联网思维模式在企业内的推行和应用，如何提供更优质的客户体验对 HRSSC 的运作提出了新的挑战，基于前两个阶段的积累，新奥集团 HRSSC 创新性的提出客户经理运作模式。以客户经理为信息纽带，连接客户前端和业务后端，拉近与用户的距离，提升用户满意度。在这一阶段，HRSSC 最终将完成从成本中心向利润中心的转型，成为跨地区横向承接各业务单位人力资源基础业务的内部承包商，发挥规模效应的同时，用规范化、标准化的操作手段和审计类业务来规避及预防整个集团人力资源基础业务的风险。

世茂集团：人力共享平台 2.0，向产品型组织转型 ▶▶▶▶

◆ 共享中心发展概述

世茂的人力共享中心成立至今已经进入第七个年头，当前，世茂人力共享中心正着手向产品型组织的迭代转型，即致力于打造 2.0 共享平台。与 1.0 阶段不同的是，2.0 阶段的共享平台更强调打造产品型的组织，以产品线搭建服务团队，原本的团队经理同时承担管理人和产品的职责，转型为产品经理。

以入职产品为例，若以打造产品型组织为目标，产品经理需要负责该产品全流程的产品设计、交付、培训与用户反馈。从录用审批流程开始，便需要参与进来，直至候选人正式入职、完成信息录入，这形成了一个端到端的闭环流程。另外，产品经理还需要定期对产品的效率与用户体验进行评估，基于发现的问题，对流程进行不断迭代与优化，完善 SOP 与产品知识管理，对产品交付的人员进行培训与考核，确保交付质量与用户满意度。



企业案例

贝壳：紧贴业务——人力资源共享服务中心的发展之路 ▶▶▶

◆ 业务背景

贝壳找房由链家网升级而来，是以技术驱动的品质居住服务平台，聚合和赋能全行业的优质服务者，打造开放的品质居住服务生态，让近两亿客户能从贝壳上面获得包括二手房、新房、租赁和装修全方位居住服务。

不久的将来，贝壳找房将覆盖全中国超过 300 个城市，服务超过 2 亿的社区家庭，链接 100 万职业经纪人和 10 万家门店，赋能超过 100 个品牌。

◆ 人力资源共享服务中心发展之路

* 诞生背景

贝壳找房人力资源共享服务中心的发展与其业务的发展历程息息相关。在贝壳找房未诞生前，集团拥有近 20 家链家，分布于中国的各个核心城市，并且各个地区的链家均独立运作，在集团层面没有统一的人力、财务、运营和市场这些角色，组织架构相对松散。

人力资源共享服务中心建立的初衷便是减少重复的角色与劳动，用标准化的流程集中处理事务，从而提升人效，改善体验，实现规模效应。2018 年，贝壳找房正式成立，原有的组织架构面临着整合、集成。搭建共享服务中心所要实现的目的与业务端当时的迫切需求不谋而合，人力资源共享服务中心应运而生。

* 发展路径

对于贝壳找房而言，搭建人力资源共享服务中心的初期团队便由有着丰富经验的人员构成，这一举措也助推了人力资源共享服务中心的快速成型，大量需要在后期才可以落地的技术、措施，贝壳在初期搭建时就已同步进行规划实施，这让企业能“少走不少弯路”。

人力资源共享服务中心发展至今，共经历了两大阶段：

- 快速提效阶段：在共享服务中心搭建初期，

主要的目的便是实现集中化和线上化，贝壳找房通过以下抓手实现：

1. 快速搭建核心人事系统；
2. 进行流程标准化，将重复的工作集中化；
3. 将成熟、前沿的信息化手段，诸如：电子签约、OCR 进行上线应用。

◆ 电子签约的引入及应用

* 引入背景

贝壳作为一家全国性的大型企业，共有近 18 万员工，并且分散在全国近百个城市。每周二和周四是新员工集中入职的时间，这意味着在同一天就有近百人入职，这就产生了集中化处理的需求。经过实践的摸索，贝壳发现要较好地提升效率，有三大节点至关重要：合同签署、入职材料保留与验证、现场组织的学习。如何借助技术手段让这三个节点能更快速地完成是贝壳所思考的问题，电子签约作为贝壳原本业务中便应用广泛的工具，具备较好的应用土壤，在寻找到了合适的外部供应商后，自然而然地被应用于人力资源的入职流程。

* 应用场景

目前，电子签约已经在员工的全生命周期中都得到了应用。以入职流程为例，电子签约主要在以下环节发挥作用：

1. 将需要采集的信息在候选人正式入职前就通过手机进行收集，包括毕业证、学位证、身份证、户口本等信息，这些信息不再需要通过复印件的形式提交，全部以线上化的形式收集，方便保管。信息收集完成后，流转至 Operation Center，结合学历编号等信息马上进行

+ HR 洞见

除了实践案例，有丰富实践经验的 HR 专家也有自身的理解和思考，以下我们看到的是崔晓燕所梳理的共享服务中心的阶段和历程特征。

其中能较明显的看出，随着 HRSSC 发展，逐步有了组织模式的支撑和清晰的分工，通过流程的标准化、简化提高效率，搭建起成熟完备的职能模块，有稳定运营的组织环境，甚至开始追求卓越运营。此时，与起步阶段相比，最为关键的变化在于“从职能向客户化的升级”，客户化、产品化思维是 HRSSC 求变的关键。

持续进阶至卓越运营时，随着数据和智能技术的进一步发展而带来的 HRSSC 供应范畴与能力的突破，预期可由 HRBP-COE-HRSSC 三支柱模式，变为更高效的 HRBP-HRSSC 的“需求-供给”模式，届时企业可以只拥有传统 HR 部门-HRBP 和交互 HR 部门-HRSSC，一个负责支持企业战略、一个负责支持(内部)终端客户。COE 职责可以分解到这两个部门中，而不必单独存在。总体 HR 效能会突破性提高、而成本则显著下降。

验证，验证通过便可直接进入下一环节。

2. 入职当天，基于员工前期上传的信息，员工可以至前台进行 OCR 验证识别。紧接着，员工进入入职现场，使用移动端就可以开始入职培训。入职培训结束后，进行合同的电子签约签署。

除此之外，在劳动合同的续签与变更，期权股票的签署，学习文档的签署、员工离职、收入等场景，电子签约也已经有所覆盖，并且借助这一技术，实现了“远程、验真、有体验”。

* 供应商选择考虑因素

- 稳定性：作为中台产品，系统是否能够平稳运行，问题发生的概率是否较低是至关重要的；
- 压力承载能力：作为一家大型企业，流量压力有时较大，因此能否承载较大的流量也是贝壳关注的因素之一。

* 给企业带来的优化

- 服务效能的提升：在引入电子签约后，通过将入职场景的全面线上化，单个员工入职时间约缩短了约 60%。
- 人员投入的减少：自动环节的增加，让 HR 不需要更多全程参与到入职环节当中，累计减少人力超过 100 人。贝壳的劳动合同续签管理更是实现了仅由 2 人支持全国员工的合同续签。
- 通过数据和行为改善体验：在第一阶段完成了线上化后，员工的行为在系统中就可以被追踪，沉淀为行为数据。有了这些数据后，就可以基于此改变服务体验。这是贝壳当前所重点发展的。

专家洞见

李瑞阳 / 行业解决方案资深专家 上上签电子签约

◆ 国内企业 SSC 经历了怎样的发展？

SSC 建立的初衷往往是降本增效。那如何降低成本，消除重复劳动，提高效率呢？企业可能首先会做的是标准化，实现资源重组，包括进行流程和组织上的转型、调整工作。

随着实践的不断成熟，在服务导向上，就会出现从被动到主动的态势。被动更多是指人力资源自行规划业务边界，然后整合分散的业务，实现资源重组。但随之企业就会发现，仅仅被动响应是不够的，人力资源更需要主动提供服务，那人力资源本身的角色就发生了变化。如：过去的工作更多是人员信息(劳动关系相关的信息、相应的报表材料)的静态输入；现在，人力资源部门需要更为主动地思考如何给员工提供优质的服务，手段包括引入机器人技术应对员工的问询以及将共享服务中心服务范围辐射至员工关怀等更为贴近员工、高价值的领域。

因此，SSC 所经历的发展历程，本质上可以看

做是一个产品的迭代过程，从最初的构想到多个模块的构建与完善，再逐渐过渡至交付服务时的体验优化，未来企业将更倾向于基于后台累积的数据进行一定的分析、预测。

◆ 现在国内的 SSC 处于怎样的成熟度与发展阶段？

国内 SSC 发展的成熟度与企业本身所处的行业、企业性质有较大的关联。对于一些处于龙头地位的互联网企业而言，起步较早，企业文化也提供了“先天优势”，因此整体发展成熟度较高，现在在一些新技术的应用与探索方面也有了一定的经验。而对于部分国有企业和跨国公司而言，可能会更注重人员的管理或人员本身的工作效率，因此更关注业务流程的组建。

当然，现在大部分企业已经完成了流程的组建与梳理，整体而言步入了较为成熟与稳定的阶段。结合上文企业 SSC 的发展路径与趋势，未来企业将更倾向于更主动、更深层次地触达员工的需求，即希望站在员工的角度提供体验度佳的工具与服务。

◆ 人员的意识与能力是否满足当前或未来 SSC 发展的需求？

正所谓“事在人为”，共享服务中心的变化已然发生，HR 从业者的角色也需要一定的转型。过去 HR 更多承担的是一些管理型的工作，目的是管理员工，与员工之间的关系也是管理与被管理的关系。而共享服务中心发展至今，人力资源部门需要更主动、更深层次地触达员工的需求，与员工的关系就转变为服务与被服务的关系——需要将员工视为客户去服务，随之带来的是意识上的转变。贴近员工需求，意味着对于客户需求的分析要更为精准与全面，除了原本的日常事务，HR 还要关注员工工作、生活、学习、发展，这对人力资源部门提出了更高的要求，因此实现这样的转变对于很多企业而言可能还需要一定的时间。

◆ 电子签约如何赋能各个发展阶段的 SSC？

* 降本增效阶段

在这一阶段，电子签约会帮助企业减少纸张的使用、减少文件管理、签收的时间，同时也能大幅度减少打印费

用与快递费用，这都是实实在在地减少看得见的管理成本和运营成本。当在一些“单点”上对电子签约的应用较为成熟后，随着共享服务中心的发展不断完善，企业会更加倾向于工具的批量化、规模化的应用。

* 主动服务阶段

为了进一步提升用户体验，让产品和服务更具备便利性，以电子签约为例，企业会在这一阶段强化工具的线上协同、自助化和移动化。如：部分企业过去近百个城市中，每个城市可能都需要配备一位 HR 负责员工的入职工作，当实现了电子签约的线上协同、自助化和移动化后，企业仅需要一名 HR 进行统筹管理，就可以完成近百个城市的员工入职。线上化的工具又为企业沉淀管理数据和行为数据提供了载体与平台，为未来实现数据建模、预测奠定了基础。

◆ 电子签约典型的应用场景

无论是在人力资源的各个模块还是员工的整个生命周期中，电子签约都有着可以结合的触点：

- * 招聘：三方协议签订、offer 发放和通知等。
- * 入职中：竞业协议和保密协议的签订、员工手册的签署等。
- * 在职时期：工资单的确认、在职证明、调岗和职位变动的确认函的签署等。
- * 离职：离职证明等。

◆ 企业在应用电子签约时通常会考虑哪些因素？

- * 数据安全——这是电子签约的核心，包括能否在公证处进行实时的公证，即一旦出现纠纷，马上可以取证。
- * 是否能与现有的系统对接、打通。
- * 结合同行业企业的经验与案例，在具体使用过程中的注意事项。

专家洞见 崔晓燕 / 行业专家

◆ 共享服务中心 1.0 阶段

在这个阶段的共享服务中心非常关注新组织的方向和定位，和 COE\HRBP 讲好边界和分工，并且说明大致的路径和节奏并和相关干系人充分沟通，特别是受到影响的关键人。然后就要聚焦把原组织的核心人才留住，在工作上尽可能平稳过渡，即先刻板地按照以前的方式做，不急于优化，待充分理解、消化、吸收后再启动优化。

◆ 共享服务中心 2.0 阶段

SSC 有了组织模式的支撑和清晰的分工，通过流程的标准化、简化提高效率，降低成本，确保风控并通过技术手段将其固化；将分散的且可以远程交付的业务集中处理，提高效率的同时，确保执行的一致性和可控性；尽可能通过技术手段支撑简单、重复的业务，进一步提高效率，降低成本，释放人力；

◆ 共享服务中心 3.0 阶段

从人本化的角度出发，审视流程和线上、线下交付界面，主动设计惊喜点，超预期交付，完成“流程”到“产品”的升级。建设员工服务大厅、搭建员工服务门户、上自助服务终端等等，让服务触手可及；识别业务中可以自助化和自动化的部分，并通过技术手段支撑；自助化的设计要跳出自己的专业深井，关注用户体验；充分调动突破性思维，尽可能将“流程化”的服务“场景化”。

◆ 共享服务中心 4.0 阶段

聚焦客户（即：管理团队和专业用户，如：HRBP、FPA 等）和价值提升了；进一步识别 HRBP 手中遗留的、相对共性的事务性工作并转入共享；通过数据挖掘提供数据洞察，让 COE 听到一线的声音，赋能 HR 管理团队；基于大数据为员工提供更加主动的、个性化的服务；进一步识别 HRSSC 工作中的数据断点和线下部分，利用新技术，实现自动化；让业务和流程之间彼此联动，形成合力。

—— 该片段参考自该顾问个人公众号：新时代的共享服务中心《高附加值共享服务中心建设的典型路径》

+ 引用模型

智享会 2018 年发表的《第四届 中国共享服务中心调研报告》中已经对于共享服务中心的发展阶段进行了定义，通常将人力共享建设分为筹备、起步、成熟、卓越，这四个阶段。

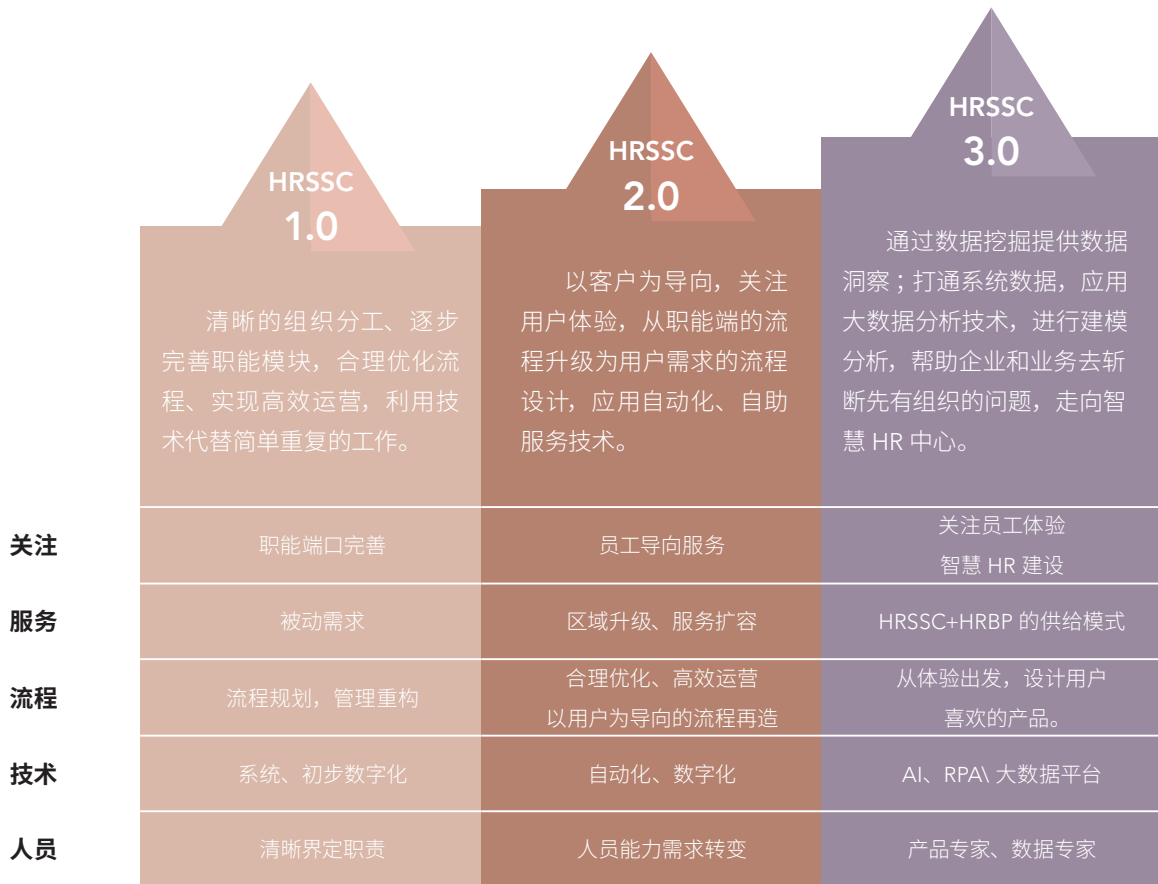
此模型在四个阶段的划分已经比较清楚，但每个阶段的发展特征并没有详细的区分和描述。因此，我们这届的报告，将在此模型的基础上，再次结合前面企业发展历程和专家意见中所阐述的阶段特征，整合一起形成更为详细的成熟阶段定义。

图表1：《第四届 中国共享服务中心调研报告》

分层	描述
筹备阶段	筹备或准备阶段称为 0 阶段。
起步阶段	刚搭建并运营 HRSSC;
成熟阶段	各项职能基本完善，内部流程、标准均已经建立；
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；

共享服务中心的成熟度模型——详解

根据上述文中归纳的各家之言，我们在此重新梳理并进行定义和描述，将共享服务中心的发展历程及成熟度分为三个阶段，分别标志共享服务中心 1.0、2.0、3.0。这个模型的确定之后，有助于我们能根据这三个阶段去调研市场成熟现状，以及能够通过数据看到各阶段之下的人员培养和发展的现状与问题，本篇报告后面所有的成熟度模型皆来自于此。



+ 1.0 阶段：搭建完成，基础运营

共享服务中心是将各业务单元所有与行政事务性工作集中起来，以此提高人力资源的管理效率，对于共享服务 1.0 阶段的企业而言，共享服务的创建一定始于组织结构的变革，对于刚起步的 HRSSC 来说，其工作侧重于关注新组织的方向和定位，划分三支柱的边界和分工；搭建标准化流程，通过流程的标准化、简化提高效率，降低成本，确保风控并通过技术手段将其固化。

+ 2.0 阶段：成熟运营，且可能会升级求变

在我们调研采访的过程中，HR 提出，此阶段是从救火到防火的转变，从人本化的角度出发，将 HR 职能导向升级为以客户为导向，HRSSC 的运营理念的转变，从标准化流程至服务运营的理念。从原

来用流程解决问题，现在服务运营的理念是按照业务流程设计，从业务的角度去看待现有 HRSSC 提供的功能，对此要求团队能够从职能导向的流程设计转为以客户导向，因此，针对客户需求而提供的流程服务，将以“产品”的理念看待。

+ 3.0 阶段：大数据，智慧 HR 中心

第三阶段 HRSSC 其实已经有点脱离人力资源的工作，因为核心竞争力不再是 HR 领域，更专注于流程、质量和技术。未来 SSC 的发展平台是趋向智能化，是人力资源领域最具备开拓性，敢于尝试新技术的领域。如果将人工智能、大数据和人力组合的话，HRSSC 是最重要的平台，基于这样的目标和业务愿景，企业采取思考他们的组织能力、组织建设。

现状

Part Two

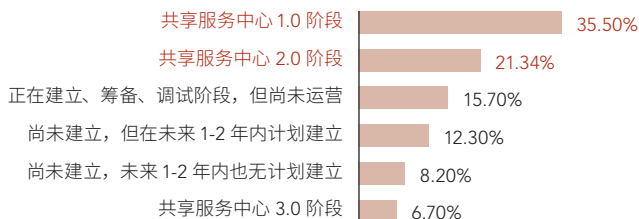
共享服务中心的市场现状

市场成熟现状：大部分参调的企业 的HRSSC仍是起步至成熟阶段

通过图表 2 的数据呈现，不难看出在 170 家已有共享服务中心的参调的企业中，其大部分处于起步至成熟阶段。此外，97 家尚未拥有共享服务中心的企业而言，正在搭建，或准备在未来搭建的占比较多。虽然大部分的企业仍处于共享服务中心 1.0 阶段，但是能出数据中看到，他们正在往 2.0 阶段发展。

此篇报告后面也主要从 HRSSC 1.0 和 2.0 阶段去对比和解析人员培养差异。

图表 2：企业共享服务中心所处状态 N=267

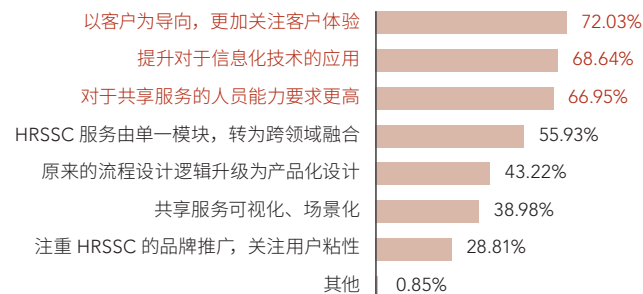


2.0 的 HRSSC 对团队人员能力提出 更高要求

在 HRSSC 的转型与升级过程中，SSC 作为服务支持性部门，承载着提供标准化、高质量服务的期望。当 HRSSC 从 1.0 进阶至 2.0 阶段时，在技术、流程和客户化体验方面都会有很明显的升级（图表 3）。

新技术、客户导向、流程的落实，归根结底都是需要由团队人员去落实的，而此时的共享服务中心对于人员能力要求不在局限于原来流程执行层面。HRSSC 作为一个高交互型组织，在拥有大量机器化的工具和手段后，更需要的不是机器化的人，而是有真实情感能力和多样交互能力的人。

图表 3：企业 HRSSC 发展至 2.0 阶段的显著变化 N=75



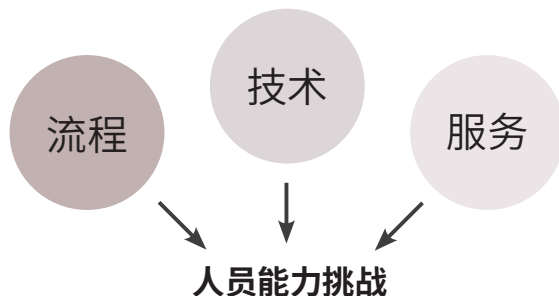
相对于原来流程执行的工作，在 2.0 阶段，前端重复性的流程工作已由机器代替，而 HRSSC 内部流程再造的过程中，从技术、客户需求、设计思维方面对团队人员能力提出更高的要求。

此时的疑问在于，原来的 1.0 阶段的共享服务团队，其中 90% 的人员都是在做事务性、标准化的流程工作，此时，他们需要关注用户，主动挖掘用户需求，应用新技术，提供高质量的服务。他们是否能够支持 HRSSC 转型与升级？

但是，我们在前期市场诊断阶段，许多 HR（前言的节选片段和下面 HR insights）认为原来的人员并不能很好的胜任新的工作，但是人员能力和素质基础，是 SSC 的团队是否能更适应数字化的变化的前提。

对于组织而言，如何在不断发展的过程中培养员工，使他们能够掌握时代变化？

在这个阶段，原来偏执行的团队人员能力定位，已经不能满足日新月异的组织需求。



专家洞见 杨志彬 / 帝斯曼

一个组织向前发展不可避免的会探讨人才发展的问题。对于共享服务中心来说，其服务内容和范围会涉及到标准化，效率提升，风险控制，合规管理等各个方面，但是最基本最核心工作内容的依然是标准化流程的执行，以及在这个基础上的服务交付。

从内外部环境来说，永远不变的是“变化”。所以，适应变化也成为了组织以及人才发展的主题之一。从共享服务的角度，举例来说，数字化是最近非常热门的话题。可是，数字化坦白讲是一个锦上添花的事情。数字化确实可以帮助共享服务中心做的更好，但是并不代表是说没有数字化就没法做，又做不好。因为，对于共享服务中心来说，最基础最核心的还是清晰的业务流程，有效的人员结构，明确的服务模式。有了这些，

即使没有数字化，SSC 的服务质量也是可以保证的，然后在这个基础上推进数字化，可以说是水到渠成事半功倍的事情。

从这个角度出发，同步来看共享服务中心的人才培养和人才发展，那么我们也相应地需要更多地关注核心的人员能力和素质，比如流程标准化，持续改善，质量监控和评估，变革管理等。在这些核心能力的基础上，再去考虑数字化相关的能力，团队才能更好地适应和跟进这些变化。

人才的培养和发展应该需要与组织的定位相一致，在去考虑数字化等这些变化之前，先要去看那些最基础最核心的能力素质，然后再考虑如何协调组织和个人共同根据这些变化不断发展提升。

专家洞见 王欣刚 / 行业专家

SSC 针对不同的层级的人才需求的能力也是不一样的，如果按照传统的 T0-T4 来划分，可能会太细分了。当时我们是按照 SSC 的三个层级来看待人才能力。

底层 -1：这类型的人员更专注于运作本身，侧重于重复性的操作，还要去学习一些新的技术与知识，以及在面对客户时如何做到更好的交付。在这个层级的人员多是新人，包括应届生，他们对于事务性和重复性的工作上手比较快，能够快速提高，快速上岗，但是比较难扎实的掌握技能，特别是在客户化和用户体验上的灵活性不够。

中层 -2：大多为 manager 级别的员工，这类型员工除了做

内部管理之外，更是最容易接受外部变化和组织变化的人。如果企业对 SSC 人员的能力需求发生变化，常常最开始就是他们要首先改变，作为探索者，寻求新方法、新技术的应用，包括将一些领先性的数字化工具的引入。

高层 -3：战略性、前瞻性的人员。

在这个话题上，新技术运用的同时，必须关注员工自身的能力需求改变。如果重复性的工作由技术代替，那么 SSC 的员工就有更多的赋能价值，这时候企业会对他们有新的需求标准，比如更加专注客户导向、用户体验、主动变革、团队协作、业务价值、企业战略与目标等。



寻找人员能力和培养方式的变化与差距

上述文中归纳出，HRSSC 团队人员能力才是 1.0 与 2.0 阶段最根本的差异，而人员能力又是离不开整个组织的能力建设与培养。所以我们将这部分将从组织视角出发，在两个阶段之间，对比共享服务中心在培养机制、人员能力和培养方式的变化与差异。



培养体系之“变” ——由碎片化至体系化的过渡

通常而言，我们在讨论体系化的培养方式时，会从以下几个维度去观察整个 HRSSC 组织的人才培养环境：

- ◆ HRSSC 是否制定人员能力培训与提升的方法，是否有相应的制度支撑？
- ◆ 能力素质模型作为培养非常关键的一个环节，企业是有匹配模型？是沿用人力资源通用模型，还是重新制定特定的 HRSSC 能力素质模型？
- ◆ HRSSC 是否会诊断内部人员的培养需求？
- ◆ 根据能力素质模型的指引，1.0 和 2.0 阶段的 HRSSC 培养内容侧重是否会发生变化？
- ◆ 当培养方式产生且完成后，HRSSC 是否会进行效果评估？

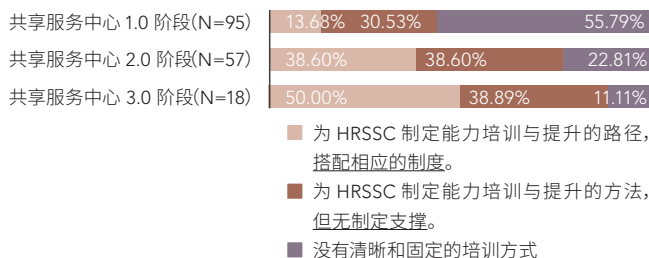
以上的问题多多少少都会反映出一个 HRSSC 在培养机制上体系化的程度，以下我们将从数据分析和市场洞察来解答上述问题。

从图表 4 不难看出，随着 HRSSC 的进阶与成熟，愈加抛弃以往不清晰的人员培训方式，从无到有，从碎片化状态开始搭建制度化的

能力培训与提升的路径。从 HRSSC 迈向成熟运营开始，团队能力问题在此时有明显的缓解，主要是得益此时的十分关注且落实了人员培养的制度，可以说共享服务中心的成熟运营基于稳定清晰的组织培养机制。

需要注意的是，此阶段的培养方式还未完全形成体系化的做法，一般的企业仍处于“有培养方式”但“无制度支撑”的状态。

图表4：不同阶段的HRSSC培训体系



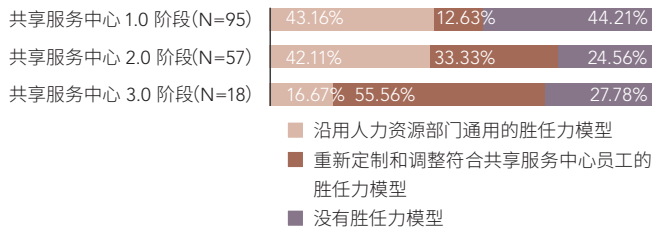
+ 能力素质模型—单独制定

无论 2.0 阶段的共享服务中心是否具备体系化特征，但是他们大多都会匹配培养方式与手段。那么，能力素质模型作为组织制定培养计划的重要参照物，有处于什么样的现状？

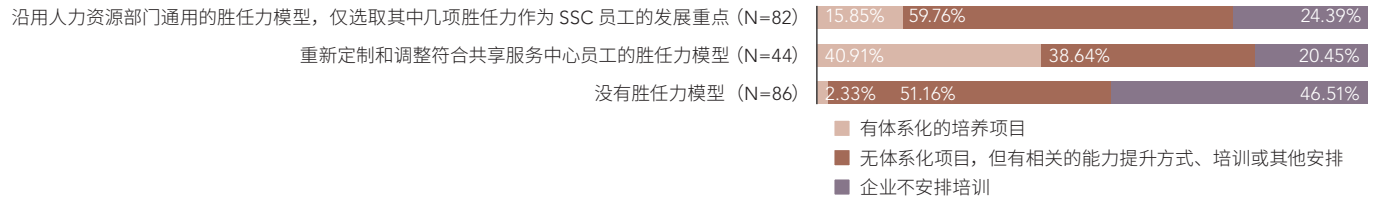
图表 5 显示，共享服务中心逐步建立 **人员胜任力模型**，但是根据不同的环境，搭配不同形式的模型：

- ◆ **无体系化的培养机制，会沿用人力资源通用的胜任力模型。**
- ◆ **有体系化的培养项目，会重新定制和调整符合共享服务中心员工的胜任力模型。**

图表5：不同阶段HRSSC的胜任力模型搭建情况



图表5-1：HRSSC胜任力搭建/体系化培训



不难看出，随着共享服务中心由碎片化到体系化培养方式的发展，重新定制能力素质模型是共同的趋势和目标。通常而言，员工能力提升反映了组织能力建设的基础架构，能力素质模型与培养方式建设。其中，能力素质模型的搭建是人力资源管理中的重要一项，它清晰定义了组织的能力，HRSSC 作为人力资源三支柱当中的一支，其人员能力素质模型的搭建对组织和人员发展有重要意义，也为人员能力培养提供了指导方向。并且，组织是否具备 HRSSC 的能力培养方式与措施。

值得一提的是，在与 HR 交流的过程中发现，有的企业十分关注，如何搭建共享服务中心团队的能力素质模型？虽然企业对于团队人员的能力要求在大维度上有共识，但是较难形成一个精细化，更有针对性的模型。

对此，我们在引用在智享会《HR Value》杂志上的一篇联想内部共享服务中心能力素质模型搭建过程的方法和步骤，借此解答此部分的问题，具体如下。

联想的 HRSSC 在充分掌握了员工数据的基础之上，建立 SSC 岗位画像的过程 主要分为以下几步：



1. **立项与初步分析**：基于数据和企业能够掌握的 SSC 人员的所有现状，成立项目组，通过静态数据的归类整合与研讨，将团队整体情况做出现状总结，以期将岗位能力素质的范围以及可能具备的因素进行框定。

2. **调研与总结**：设计调研问卷，并让所有 SSC 员工填写（基于其对工作经验和对岗位的认知，选择其所在岗位需要具备的能力），收集结果后由项目组进行结果分析。
3. **聚焦与修正**：组织 Focus group，选出 2 年内组织内部的高绩效员工进行座谈，以他们的视角对团队调研结果进行一定修正，以期引领业绩导向。
4. **引入第三者意见**：将两次的调研结果进行总结修正之后，引入 HRBP 以及其他关键 HR 给予全局性参考建议，确保模型梳理符合整体 HR 团队价值导向。
5. **借鉴市场经验**：其他企业的 SSC 素质模型，考虑是否有参考和遗漏，并适当补充。
6. **建模**：综合以上多方的数据和建议，最终形成 SSC 各岗位分区域分级别的能力素质要求（基本能力要素具有趋同性，但是各项能力在不同岗位、不同城市的优先性不同，要求掌握程度也有所不同）。

画像的实践与运用：建立了 SSC 岗位“画像”之后，为 SSC 每一位员工建立自己的人物画像——基于绩效、表现、行为偏好、利益相关者评价反馈来建立，需要注意的是，人为画像需要得到员工本人的认可，只有员工接受自己人物画像之后，才能进一步运用于其未来发展计划制定的过程中。

关于能力素质模型更多的案例，可参考海尔和宜信的实践。

企业案例

宜信：重塑 HRSSC 团队的胜任力模型

在 2018 年，宜信的 HRSSC 在 TD\OD 团队的帮助下制定专属于 HRSSC 的能力素质模型（可见图一），模型的搭建很大程度上为团队人员提供了清晰的能力提升方向；为人员的胜任力提供了标准化的模版，清晰定义；为培养的方向提供了指向性的引导。HRSSC 能力模型总共分为通用能力和专业能力这两个大的方面。在专业能力层面分为三个层面，分别为运营、HR 信息化技术和薪酬社保核算等。其中，最为核心的一部分是 HRSSC 的运用管理能力，即产品意识、宣传营销、项目管理和客户服务。

SSC能力模型总览



海尔：岗位胜任力模型——火焰模型

为了更好地保留并发展人力共享中心的创客，海尔人力共享中心为其制定了明确的岗位胜任力模型——火焰模型。该模型承接集团战略，并对人力共享内部的岗位进行分类和能力进行匹配。人力共享平台创客的核心胜任力主要包括实践力（专业知识 + 专业技能）、认知力（通用能力 + 经营能力 + 业务能力）以及自驱力（学习潜质、文化认同及动机）三大方面。



火焰模型

根据该火焰模型，海尔人力共享中心制定了多元化的岗位胜任能力培育方式，主要包括交互学习、讲师辅导、轮岗历练以及专业认证等形式。

分类	能力	培育方式								
		集中训练		交互学习			讲师辅导	轮岗历练	专业认证	
		课堂学习	优秀样板分享	学员分享	抢单项目实践	外部交流			内部讲师认证	人力资源师认证
角色定位	HRSSC战略愿景、定位							V		
	HRSSC战略性人才角色认知		V				V	V		
经营能力	(I)交互资源(战略)	用户引领		V	V	V	V	V	V	
		战略性思维	V	V	V	V	V	V	V	
		开放创新		V	V	V	V	V	V	
	(II)人力资源(自主经营体)	网络化思维			V	V		V	V	
		业务影响力			V	V		V	V	V
	(III)预实零差(161)	预赢执行	V		V	V			V	
		资源协同	V		V	V			V	V
	(IV)闭环优化(人单酬)	契约自驱动	V		V	V			V	
沟通与谈判		V		V	V			V	V	
专业知识技能	人力资源专业知识			V	V			V	V	V

——本案例荣获 2019 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”

+ 诊断方式——从“不用”到“用”



在图表 6 的数据对比来看，能力提升需求诊断，在共享服务中心的发展历程是，从无到有的过程。起步阶段时，将近四成企业不进行诊断，仅根据角色要求安排培养方案。而随着共享服务中心的定位于价值体现，出现多种的诊断方式，例如“与 HRSSC 直接沟通，了解其需求及挑战”和“咨询 HR 领导者或业务领导者，了解的反馈和需求”。

图表6：HRSSC能力提升的需求诊断方式/SSC成熟阶段

X\Y	不进行诊断，仅根据 HRSSC 的角色或能力要求，安排培养方案	通过相关工具诊断 HRSSC 的能力差 (实际能力与定位之间差距)	分析各 HRSSCIDP, 找出共同需求	与 HRSSC 直接沟通, 了解其需求及挑战	咨询 HR 领导者或业务领导者, 了解的反馈和需求	其他
1.0 阶段 (N=95)	43.16%	28.42%	26.32%	44.21%	29.47%	0.00%
2.0 阶段 (N=57)	31.58%	38.60%	38.60%	47.37%	31.58%	1.75%
3.0 阶段 (N=18)	33.33%	27.78%	38.89%	50.00%	44.44%	0.00%

+ 培养内容侧重——“思维模式转变”和“专业能力提升”同样重要



基于图表 7 的数据呈现，与采访和市场诊断中有较相似的结果，专业能力的提升是 HRSSC 贯穿始末，着重的培养内容。尤其在 2.0 阶段对此关注达到巅峰，同时，思维模式和概念的转变在此时也被列为重要内容。

再解析了培养机制在体系化和碎片化的现状之后，剩下的问题就是人员能力培养方式的差异和变化，从而寻找能力短板和补足短板的培养方式。

图表7：共享服务中心阶段/人才培养内容侧重

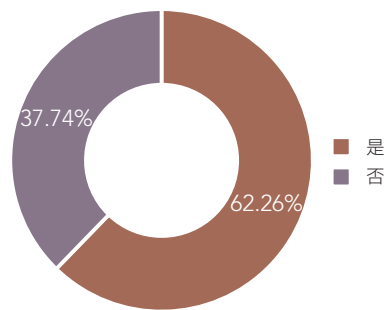
	思维模式和概念的转变	专业知识与技能提升	业务需求和敏锐度	人员的基本素质	管理知识与技能
共享服务中心 1.0 阶 (N=95)	56.84%	84.21%	49.47%	56.84%	30.53%
共享服务中心 2.0 阶 (N=57)	71.93%	91.23%	57.89%	56.14%	45.61%
共享服务中心 3.0 阶 (N=18)	66.67%	83.33%	61.11%	50.00%	66.67%

+ 培养效果评估——征询业务领导反馈

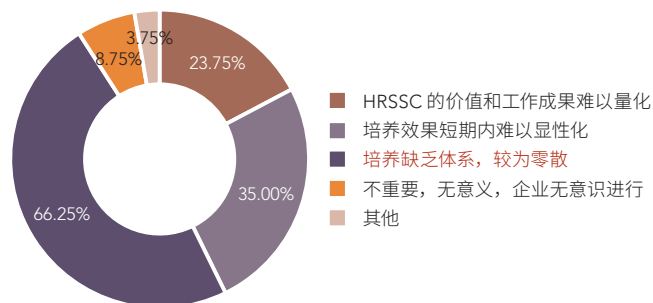
通过图表 8、9 数据我们发现：虽然绝大多数的企业针对 HRSSC 的培养都进行了效果评估。但是我们在采访过程中发现，企业有时并未有特定的方式，基本是在年度或季度绩效反馈与复盘的过程中，才纳入此项效果评估。

当我们进一步深究企业不评估 HRSSC 人员培训效果，发现“培养缺乏体系，较为零散”是企业难以推进客观评估方式的主要原因。

图表 8：HRSSC 是否进行培训效果评估 N=212



图表 9：HRSSC 不评估培训效果的原因 N=80



人员能力之“变”

——由专业技能至全方位能力

此部分将从数据和案例对比来发现人员能力差距，整合两者的共同之处后，归纳能力差距的侧重。

+ 数据所示的胜任力变化

通过图表 10 我们看到共享服务中心两个阶段的企业，对于胜任力的变化与对比，在 TOP 10 的胜任力对比中看到。除此之外，从图表 11. 的能力差距不难发现，“以客户为中心”是差距最大的能力项目。HR 对此表示，此能力项体现在 2.0 阶段关键的理念转变，并且贯穿各层级、各项目进行中。

除此之外，“团队合作”和“创新”能力在备受关注，且被列为 TOP 10 的核心胜任力中，主要是因为成熟发展阶段的 HRSSC 会有更多跨职能、跨业务领域的合作项目，需要人员具备团队合作能力。与此同时，随着流程再造、客户需求的挖掘、被动需求至主动供给，对于解决方案的设计及后续持续跟进和优化，在整个实施和落地过程中，创新能力的需求逐渐显性化。

图表 10：共享服务中心核心胜任力 TOP10

HRSSC 1.0 胜任力	HRSSC 2.0 胜任力
服务交付	以客户为中心
以客户为中心	有效沟通
有效沟通	流程管理
流程管理	服务交付
解决问题	持续改善
系统管理 (out)	解决问题
责任心	团队合作 (new)
执行力	质量控制
持续改善	责任心
质量控制	创新



图表11: 共享服务中心团队胜任力/发展阶段

	共享服务中心 1.0 阶段	差值	共享服务中心 2.0 阶段
以客户为中心	62.11%	25.61%	87.72%
团队合作	26.32%	15.79%	42.11%
项目管理	17.89%	15.44%	33.33%
团队领导	3.16%	14.39%	17.54%
激励他人	2.11%	13.68%	15.79%
创新	22.11%	12.98%	35.09%
变革管理	8.42%	12.63%	21.05%
持续改善	35.79%	11.58%	47.37%
冲突管理	13.68%	10.88%	24.56%

+ 案例访谈中的胜任力变化

我们通过与 HR 及企业访谈,了解共享服务中心 2.0 阶段的企业,对于人员能力需求变化。结果,有别与数据体现,企业提出**数据导向、应用技术、设计思维**这些新的能力项目。

起步阶段的 HRSSC 刚投入运营,处于工作职责和分工的梳理过程中。人员管理中,关注于将原组织的核心人才留住,工作上尽可能平稳过渡、不出问题、不出错,但即使模块完善,大部分的人员仍是流程、事务性工作。

所以,随着数字化进展,2.0 阶段的共享服务中心周期相对较长,且充满挑战和成就感,需要共享服务人不仅懂业务、懂流程还要懂服务、懂技术,懂行为设计学,交互体验设计学、具备产品经理意识和创新思维。HRSSC 将更重视的是数据敏感度、数字运用,同时强调对于分析工具的掌握,关注客户需求。

图表12: 共享服务中心核心胜任力TOP 10 (企业采访)

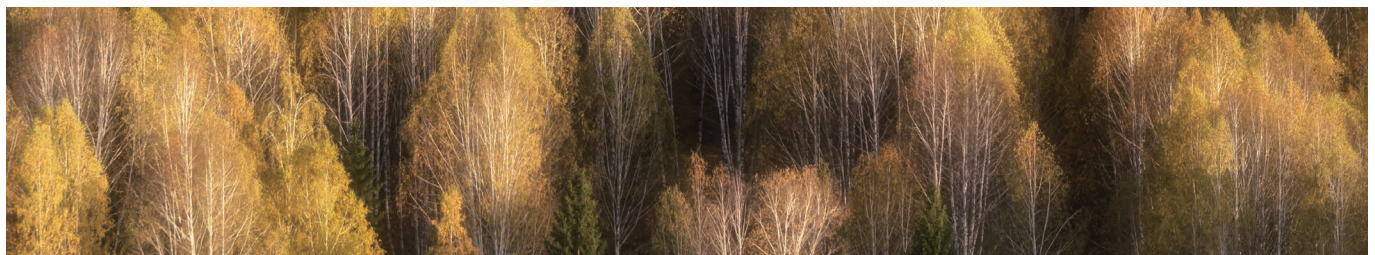
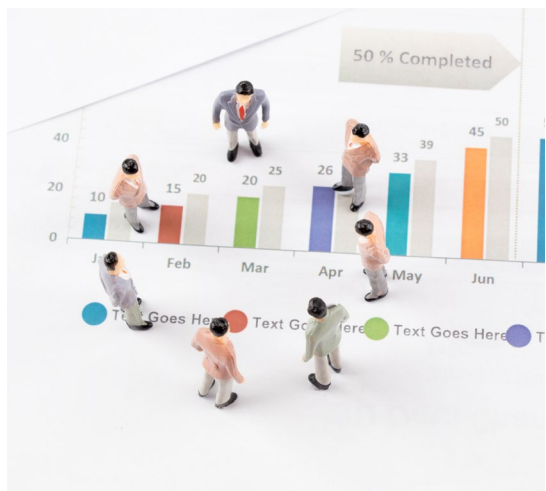
HRSSC 1.0 胜任力	HRSSC 2.0 胜任力
主动思考	关注企业价值贡献和客户体验
服务意识	数据导向、数据思维
移交管理	设计思维
流程优化	精益思维 (Lean Thinking)
技术应用意识	敏捷化管理
服务导向	项目管理能力
结果导向	沟通能力
	学习与应用数字化技术

专家洞见 刘冬扬 / 世茂集团 / 共享服务中心负责人

现在企业对于数据分析能力都很看重,大家都很想具备数据分析的能力,希望内部的 HR 团队都能用数据去和老板对话。但是对于 HRSSC 的人而言,我们又将怎么去定义这项能力?以及他们所需要匹配的培养方式又是什么?

在世贸的 HRSSC 内部,数据分析能力具体体现在产品研发的过程中,我们认为来自用户的数据是最具有说服力的,因此,在产品运营端,从用户需求调研、产品流程设计、产品推广、后续用户沟通和反馈的整个过程中,就一定是需要用数据来“说话”,帮助 HRSSC 的员工更深刻的理解业务场景。因为现在世茂 HRSSC 主推的也是产品专家的角色,因此我们是将许多的能力需求都与产品专家能力模型相结合。

在世茂 HRSSC 内部,已经将原来基于服务端的流程改造成产品线,例如:个税是一条产品线,对应会有个税产品专家角色,这个岗位的人员需要对个税产品线的规划、实施、迭代负责,HRSSC 区域新人的培训,都是由他个税产品专家独立负责。产品专家任职资格中强调产品专家需具备数据意识和分析能力。



企业案例

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)

---- (此案例引用自智享会《第四届中国共享服务中心调研报告》)

施耐德：HRS 团队新的胜任力

◆ HRS 团队能力需求变化

施耐德的 HRS 在中国有上十年的发展历程，由初创革新，至今的“持续发展”阶段，中间经历了合理优化和升级求变的过程，才形成如今的“便捷的员工体验、为业务创造价值和高度专业”的使命。

在历经不同的阶段，组织对团队成员的能力需求也会产生阶段性的变化。最为明显的变化在于技术的应用升级，需要依靠“人”支撑，要求成员应用数字化手段来实现有效沟通、提高服务交付的质量与效率。其次，如今的使命，要求成员从思维模式上发生变化，由原先运营效率的提高转向员工体验的便捷性，强调软性层面的服务意识和内容。

◆ HRS 团队新的胜任力

施耐德 HRS 团队时刻考虑着为未来做准备，因此建立了新的胜任力模块，分别为“Agile、Digital、Changes、Analytics、Story Telling、Design Thinking”。其实不难看出，HR 共享服务中心未来是由技术和数据驱动，掌握数字化技

术和具备数据思维将会成为通用的胜任力要求。与此同时，在变革中迎接挑战，敏捷管理跨团队项目以及应对员工个性化的需求，这些都会是团队的基本素质。除此之外，在“便捷的员工体验”的使命下，流程设计的步骤和逻辑均发生了变化，成员需要具备产品化的设计思维，顺应员工需求和使用习惯，将“流程”升级“产品”。此时，寻找员工痛点和爽点、挖掘需求、营销产品等一系列工作，都将成为新的工作内容，这就要求成员学会“设计思维”这些新的能力才能真正做到极致的便捷员工体验。

值得一提的是，随着 AI、智能化、自动化技术在 HR 共享服务中心的应用，许多原本需要人为完成的数据录入、数据质量维护等基础工作，已由 RPA 接管数据收集和维护，人工维护数据的工作在渐渐消失。此时，HR 共享服务中心对于成员的数据能力需求，已从“基础数据维护”升级为“数据分析、数据洞察”。由此可见，新的工作内容、工作目标、工作意义的升级，施耐德 HRS 对于团队人员的能力提出更高要求。

+ 结论：思维模式与专业能力提升

我们将数据和案例的能力项进行对比，有些能力项目之间是具备共通性。同时，在于 HR 讨论后，将这些核心能力项目尝试归类于专业能力和思维模式转变的两种类型。

专业能力跨团队、跨领域的全才

熟悉掌握人力资源全模块的专业知识；了解和应用数字化技术并推动自助服务；突破 SSC 和业务的隔阂，了解业务需求。

思维模式：客户化思维、产品化思维、数据思维

数据思维、服务管理意识、项目管理能力、团队合作、以客户为中心、产品设计思维、精益思维

上述文中有提到过，思维模式的变化，本质在于以人本性的角度出发，考虑用户体验、用户需求而进行流程再造，原来的流程 owner 现在需要具备产品化思维，从被动接受到主动寻找需求；而原来执行层面人员，现需要具备服务意识；原来从事数据基础采集，被机器代替后，需要提升数据导向思维。因此，思维模式的转变不仅仅是局限于某个小范围的岗位，而是面向全员。

同时、专业能力提升，强调“跨界”，突破人力资源知识与业务的壁垒、掌握业务流程需求，从数字化应用到掌握技术，推动自动化、智能化流程场景化，从而打破内部的学习壁垒，融合 HR、信息化技术、数据和业务理解的知识。

专家洞见 刘冬扬 / 世茂集团 / 共享服务中心负责人

在原来的共享服务中心，90% 的员工都是在做基础的服务执行，当企业在进入数字化转型时代，我们的共享服务中心不再是理论上的“Services”，实际上已经在交付产品，将服务产品化。从这个角度而言，原来的一些专家角色在此时正是推动变革的主力军。随着数字化进程的加快，许多新技术的运用，流程重塑，产品线的搭建，都是要人去完成的，即使是再智能的工具，都需要人员去设计研发的。

进入数字化转型的时代，对于原来 SSC 的员工，如何去提升他们的能力，确实会比较难。首先是思维模式的转变，需要给 HRSSC 人员灌输产品化运营的思维，不只是提供一个闭环的服务，而是要从产品研发、运营、推广等维度持续改进，全面的进行产品管理。在这样的模式下，推动 HRSSC 人员去了解其他 HR 职能模块的工作内容，同时贴近业务需求，考虑用户感受。

专家洞见 杨志彬 / 帝斯曼

共享服务中心的工作如果要做好，既要能够沉入到细节之中，又要能够跳脱到细节之外。但是有很多员工是“进得去，出不来”。共享服务中心需要慢慢从流程执行层面挑选并培养一些能够“出得来”的专家角色，培养和提升他们对于流程改善，客户体验，变更管理的能力。

无论在哪个阶段，都会碰到各种各样的问题，面对各种各样的挑战，这些问题或者挑战大都在流程执行的层面体现出来，这些专家角色的员工可以带着洞察力，从本身流程执行的经验中寻求更具有“可持续性”的解决方案，也许是把这些问题转换为标准性的流程，也许是拓展成新的产品和服务… 而且他们也可以凭借项目管理以及变革管理的能力将这些解决方案落地。而这些落地之后的解决方案，则转换为标准的流程执行和服务交付，由负责基础业务的员工作为日常产品或者服务来运作。与此同时，在整个过程中，负责基础业务的员工也会参与其中，这本身对于他们来说，也是个人能力提升和发展的机会。

受访者洞察

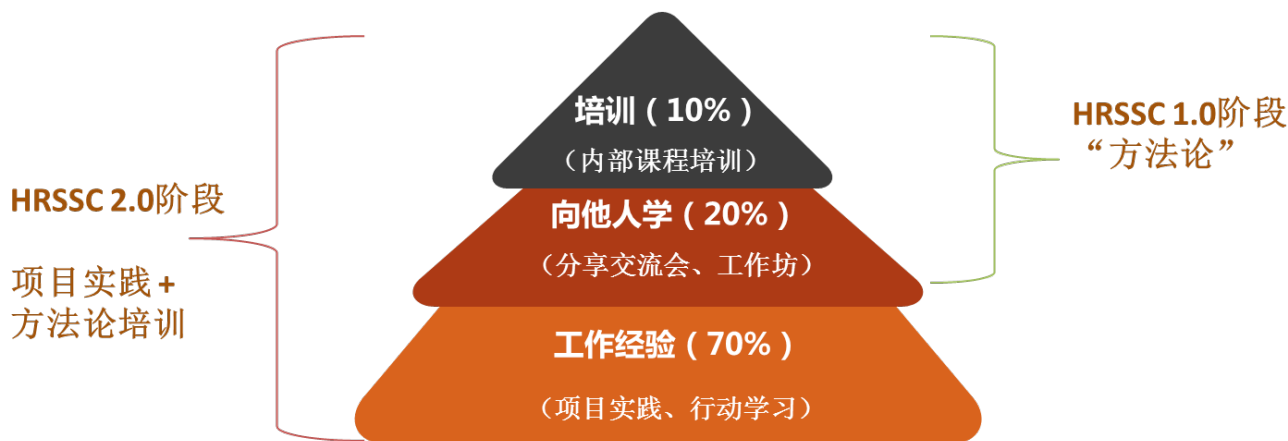
随着共享服务中心趋于数字化的发展，共享是需要效率方面通过数字化进行升级。那么如果数字化转型，基础工作效率都会被机器来替代。对于共享来说，拓展共享人才其他方面的业务能力，然而基于企业的发展，会有客户经理的角色和拓展方向。也就是说对于共享的人，可能更多的是在他们的专业领域方面需要有更纵深的能力的提升。

- ◆ **基础**：因为员工有的在做基础业务当中，很多可能企业的基础业务以及基础业务带来的风险是需要共享来进行判断和操作，所以这方面的专业领域是逐步的可能会往一些在优异方

向上面的员工服务的方向去发展，这是一方面的能力的提升。

- ◆ **专业**：另外就是可能需要做的专业性的工作，就是因为共享毕竟是服务，那么随着数字化的发展，员工怎么能够在数字化就在科技的方面去能够做出更大的改进，创新性上是有怎么样的提升，包括员工的客户服务意识的提升，非标的工作需要更多的人为进行，也就是说机器替代不了人的带有感情的沟通，那么在有感情的沟通的方面，可能就是共享中心的专员要去做的就是包括服务这方面的一些提升。

培养方式之“变”——由集中培训到项目实践



结合图表 13-1、13-2 的数据，我们从 1.0 阶段的“专业能力与技能培养”和“意识思维模式转变”来看，这两者的培养方式同步体现在内部课程培训、分享交流会和工作坊。如果基于 70:20:10 的理论原则来看，此阶段的培养方式基本是集中于向他人学习 (20)：自主学习 (10) 的范围。

当我们将目光聚焦于 2.0 阶段，原有的方式仍再继续沿用，与此同时，有两点新的变化：

- ◆ 在岗培训 (70) 的比例有明显的上升，如行动学习和参与挑战性项目。
- ◆ 内部教练，作为向他人学习中的一种方式，在此阶段也被开发且应用。

根据此数据结果来看，1.0 和 2.0 的主要变化在于，原来只局限于 10% 和内部课程培训，逐步转向“向他人学习 (20%)”和“工作经验提升 (70%)”。

对此我们和 HR 沟通过程中得知，由于在 2.0 阶段，HRSSC 很有可能会出现大量的流程优化、改进、重组的项目，这是一个需要人员投入项目实践的阶段，原来的一些集中化的知识培训已经不能满足人才培养的需求。

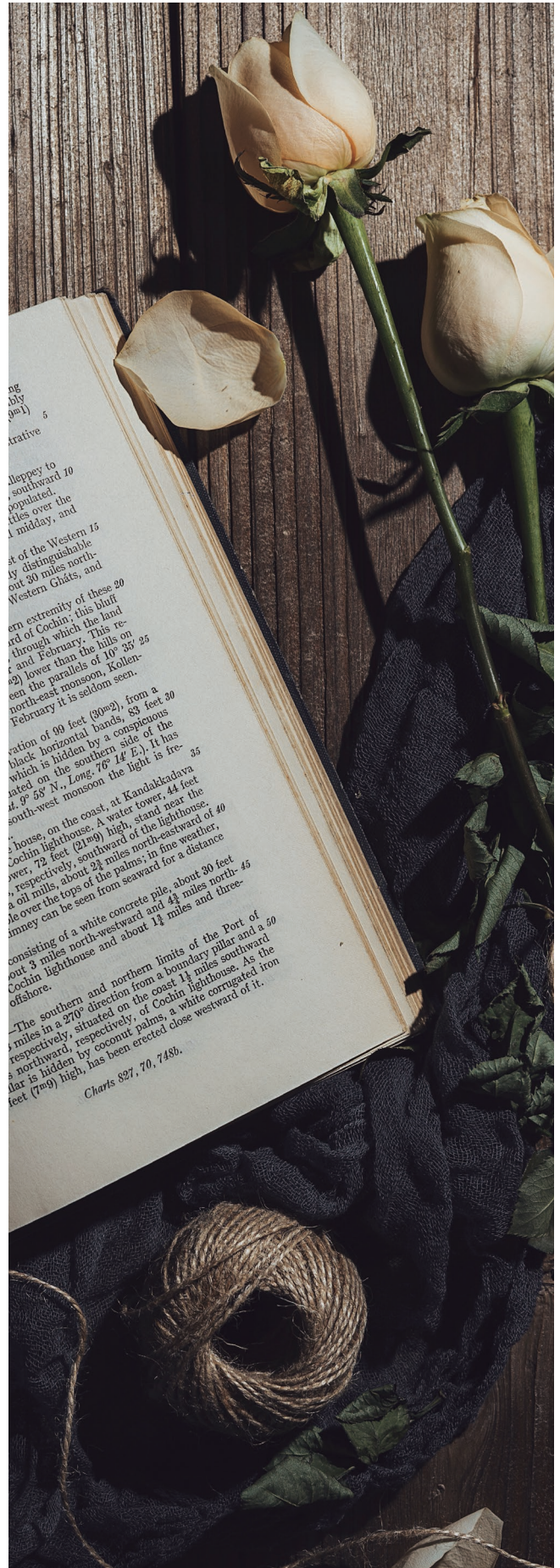
尤其，在上述文中提到过，跨界、跨模块的专业能力和客户化、产品化、数据化的思维模式，更加强调在实践中成长。需要注意的一点是，项目实践的培养方式很有可能是依赖于 HRSSC 的资源。即使如此，项目实践，在工作中提升能力，也是此阶段快速有效能够培养人员能力的方式。

图表13-1: 专业知识技能/培训方式

	专业知识与技能 (1.0)	专业知识与技能提升 (2.0)	差值
	N=80	N=52	
内部开发的培训课程	66.25%	76.92%	10.67%
外部培训课程	40.00%	48.08%	8.08%
外部规范化培训或认证课程	12.50%	21.15%	8.65%
线上学习 (E-learning)	55.00%	63.46%	8.46%
移动学习 (M-Learning)	25.00%	19.23%	-5.77%
分享交流会	65.00%	71.15%	6.15%
工作坊 (Workshop)	60.00%	84.62%	24.62%
外部会议、工作坊及活动	38.75%	36.54%	-2.21%
行动学习 (Action learning)	23.75%	44.23%	20.48%
挑战性项目与任务	20.00%	44.23%	24.23%
内部教练	26.25%	44.23%	17.98%
外部教练	10.00%	11.54%	1.54%
导师制	23.75%	21.15%	-2.60%
轮岗	41.25%	42.31%	1.06%

图表13-2: 意识思维转变/培养方式

	意识思维转变 (1.0)	意识思维转变 (2.0)	差值
	N=54	N=41	
内部开发的培训课程	72.22%	78.05%	5.83%
外部培训课程	46.30%	58.54%	12.24%
外部规范化培训或认证课程	18.52%	24.39%	5.87%
线上学习 (E-learning)	59.26%	53.66%	-5.60%
移动学习 (M-Learning)	27.78%	26.83%	-0.95%
成人再教育	1.85%	7.32%	5.47%
分享交流会	72.22%	82.93%	10.70%
工作坊 (Workshop)	57.41%	87.80%	30.40%
外部会议、工作坊及活动	44.44%	36.59%	-7.86%
行动学习 (Action learning)	24.07%	48.78%	24.71%
挑战性项目与任务	25.93%	48.78%	22.85%
内部教练	24.07%	46.34%	22.27%
外部教练	9.26%	9.76%	0.50%
导师制	22.22%	26.83%	4.61%
轮岗	42.59%	41.46%	-1.13%



培养

Part Four

挖掘共享服务中心人员能力培养措施的优化

上述文中总结了培养体系、人员能力变化和培养方式变化，基本上已经能从数据中看到共享服务中心 2.0 阶段的人员培养的方向。根据企业采访和案例，我们在此部份将直击解决方案，从诊断方式 - 培养方式 - 培养效果评估，提供优化措施。



诊断方式

——与员工直接沟通培养需求

针对 HRSSC 的能力提升，企业是否会进一步诊断培养需求？我们在上述的差异化比较中也提炼出结果，成熟阶段的 HRSSC 普遍采用的是与 HRSSC 直接沟通了解，咨询 HR 领导了解反馈需求也成为常见的诊断方式之一。

因而，在此基础上，我们将要探讨的则为“沟通什么内容？”，此问题的答案将从实践案例中寻找，基本上会发现以下几点沟通内容包含“未来一年的发展计划”“能力短板”“个人发展意向”。

通过日常的工作交流和在项目中的观察，其实能够比直接有效且敏捷。得到胜任力模型后，再根据具体的工作需求制定各能力要素的评定标准，并进行组织与人员的现状自评及发展目标设定，最后根据差距设定具体的改进提升方案并进行跟踪管理。

玛氏每年年初，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。

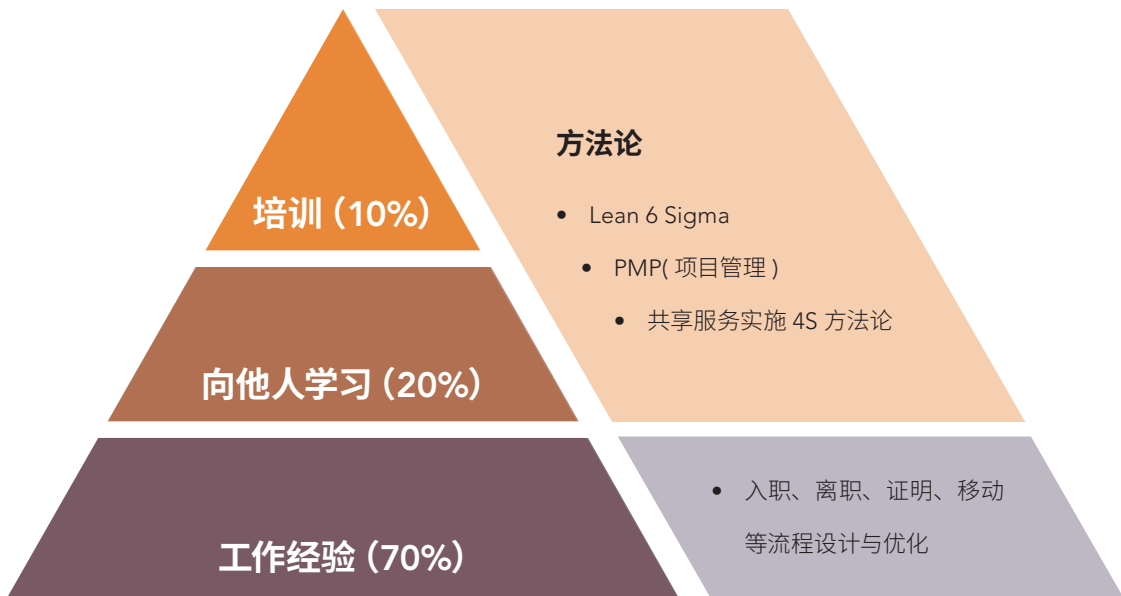
培养方式

——在工作中提升能力



回顾下我们在上文中提到的培养内容侧重，其中专业知识与技能指的是，培养跨人力知识模块、跨领域的特点；思维意识转变，指的是以客户为中心而展开的客户化思维、产品设计思维，以及在不断应用数据的环境中的数据导向思维。

同时，基于 70 : 20 : 10 的原则，在共享服务中心的运用中，更多的是项目实践 + 培训课程，向他人学习则被单独放出来分析。



+ 项目实践——经验积累 (70%)

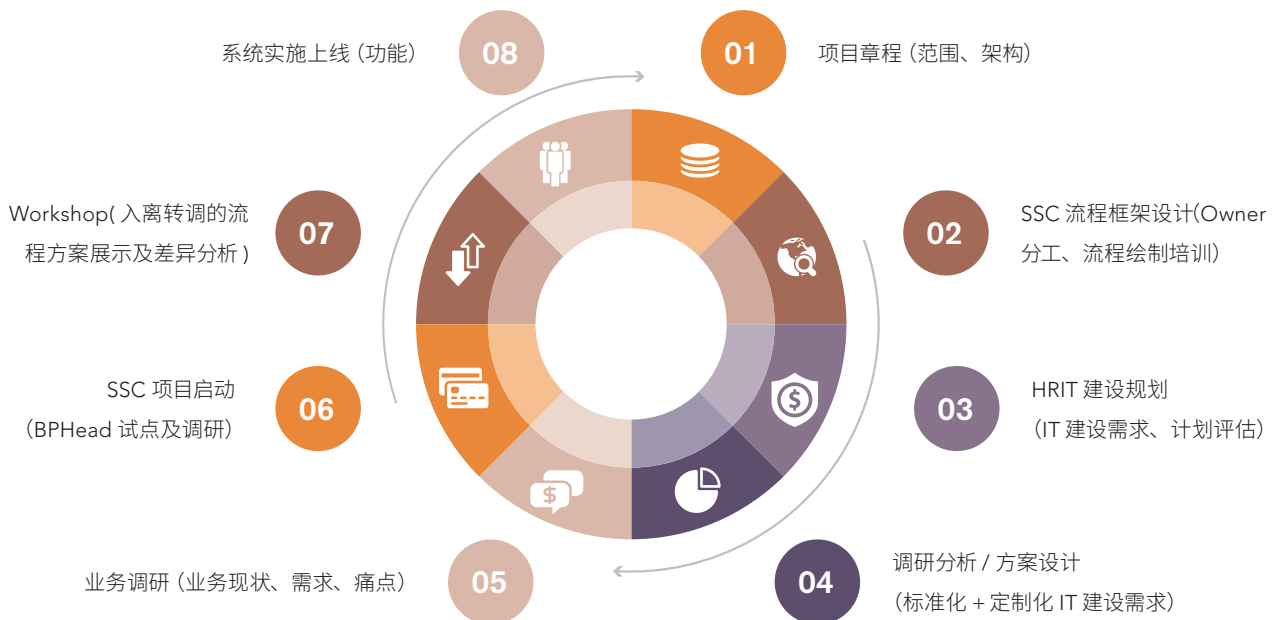
上述文中提到，参与挑战性的项目与任务是 2.0 阶段的 HRSSC 显著采用的一种方式，在于 HR 采访的过程中，从项目实践中提升个人能力，是多数受访企业正在尝试的举措。

项目实践多为跨团队、跨领域合作，突破以往的知识与专业壁垒，得到更多视角的学习资源。横向来看，运营、信息化技术与薪酬福利模块之间的经验学习与互补；纵向而言，在一个项目中，对于业务的理解、客户需求、流程改进、产品研发与设计、技术应用、持续优化与改进等，一个产品线下全视角的知识补给。

原来的 HRSSC 偏执行的人员，在以往知识库中多数累积的为人力资源基础知识，对于无项目实践经验的员工而言，课程培训可以弥补项目方法论等知识空白。

此外，在项目实践中，虽然有培养的目的，但是项目整体的运营和落地也是需要效率把控，基于此，匹配内部教练或者导致制度可以有效的发现成员面临的问题并及时指导，帮助项目顺利开展。

所以，我们接下来将从整个项目启动和推进的过程中来看，是方法论 + 实践的集合过程，以下我们展示宜信企业在 2018 年度的项目实践过程。



◆ 项目启动与人员甄选

我们从案例中发现，HRSSC 的项目启动可分为两种，第一种是基于组织年度计划时会盘点下一年度可能会开启的项目，同时甄选参与人员；第二种则较为灵活，以用户需求的本质出发，让员工自己去发现业务需求点，以此发起项目流程。

这两者的人员甄选方式都较为开放，例如博世要求 HRSSC 员工每年必须参与一个项目实践，施耐德鼓励员工寻找自己感兴趣的项目，自主报名参加；宜信虽然会筛选参与成员，但是放宽标准，有一定人力资源知识背景和经验的员工，甚至是新进具备高潜质的人才，都能成为候选人。

◆ 导师制

虽然在数据和访谈中并没有发现有非常明确的导师制度，HR 也提出在实际中，通常会有一个经验丰富的成员的担任“老师”的角色，而是否能形成 1V1 学徒制，还是 1VN 的方式，取决于 HRSSC 内部的人才资源。

* 项目节奏把控

实践性项目的核心是“边学边工作”，项目的进展效率和学习与培养的深度存在一定的冲突，如何平衡两者的关系？宜信在此问题上的解决方案是放缓项目节奏，精细化项目实践中需要培训的内容，全部提炼出来一一指导。认为这样的方式，有利于建立团队统一的共识和步调。

企业案例

某科技公司

某科技 HRSSC 发展的历程来看，刚开始的电子化、线上化，到现在的人工智能大数据的方面过度，在人才能力需求上会有三个方面，第一个是业务专业性，第二个本身的数据化，数字化思维和意识，第三个是对于技术和技能的掌握。企业的共享服务中心已经在智能化 /AI 的技术应用阶段，在越来越人机的工作模式下，组织要求 90% 的人员都要去学习更多赋能性的技能。人工智能仅仅只能够太低重复性的工作，原来做执行工作的员工，现在需要学习怎么运用智能化技术，怎么去判断和理解数据。

企业本身的人才梯队建设上，是有项目管理专家、技术专家、流程管理的角色。但是专家这样的角色也不是一蹴而就的，还是倾向于内部的培养人才：

- ◆ 首先会要求每一个员工要进行轮岗
- ◆ 在轮岗前的话，员工需要提前掌握上游下游的业务和岗位工作相关的内容，每个模块都需要了解和掌握。
- ◆ 在轮岗培养的过程中，配置师徒 1V1，导师制的方式，去引导他们的在岗实践和思维模式的转变。
- ◆ 在这个过程中，匹配一些课程培养的内容，例如微课，移动学习这样便捷性较高，自主学习较高的方式。因为伟创力的 HRSSC 涉及到的服务内容和业务较多，提供的服务反馈也比较频繁，从员工入职招聘培训薪资考勤绩效离职，都涵盖在内，甚至有一些人力资源合规性、法务，劳动争议和仲裁的工作。HRSSC 也只都有搭配一些培训的方式，可能以前用的较多的像课程培训，会将一些实操性的工作录制在培训中使用，可能就相当于内部自己去做课程资源。

其实在培养之前，企业的 HRSSC 会对人有一个定位，然后才去想要通过什么方式，什么样的项目去实现能力提升。当前面的轮岗完成，在不断的实践和学习培训中能突破壁垒，当下一步有项目时，就会把他带到项目里面去带项目。实行下来感觉这样的效果零号，但主要问题在于，能力培养后，如果得不到发展和晋升的机会，他们很大程度上是流失的。比如，可能同期培养 2-3 个人，只有其中一个能够晋升，其他两个都跳槽，这也是很现实的问题。

企业目前缺少的是项目管理的人员，跨行业领域的人才，比如做项目也需要懂点技术，当前企业正在打通数据，做新系统。

企业案例

宜信：运营团队核心能力建设

在变革与升级的阶段，团队成员的背景和经历不同，对于新的工作侧重，形成的理解和认知不在同一层面。如何达成共识，统一团队语言，建立共同前进的步调，是宜信此时需要考虑的。

宜信开展精益六西格玛 (Lean Six Sigma, 以下简称为 LSS) 培训 (可见图二)，LSS 是精益生产与六西格玛管理的结合，其本质是消除浪费、降本增效。通过 LSS 项目培训，以实践为主的体验式课程，帮助 HR 运营人员，将精益六西格玛工具有机地结合，迅速开展改善项目，并取得立竿见影的良好效果。参与成员可以学习 LSS 原理、改善突破法和统计工具等，快速识别并彻底解决问题。

宜信的共享团队，定期一年有两次 LSS 项目，主要培养绿带和黄带人才，强化团队综合能力素质。年初的时候 SSC 团队人员将会去计划下一年的可开展的项目，制订计划并提名主要的参与成员，放宽项目成员的甄选标准，是让有一定项目经验的同事加入，也给予高潜力新员工的培训机会。

精益六西格玛的精髓在于实践和培训的同步开展，是培训与实践结合的人才培养过程。通常，项目的效率优先

的情况下，对于成员专业能力培养的深度不足，但是宜信十分坚定培训的决心，主动遵循精益六西格玛的项目过程。

完成整个项目周期后，人才能力提升的效果是十分显著的。共享服务团队的成员无论是专业知识，还是岗位技能方面都有深刻的认知，团队的工作步调逐步统一。团队对于变革项目十分理解，从思维上已经能适应和迎接新工作的模式。从这个层面而言，大范围、较为深度的培养方式，能够让团队形成合力。

经过将近一年的持续业务实践和人才培养，目前 HRSSC 已经在 10 个项目中引用了精益六西格玛方法论，累计培养六西格玛绿带 12 人、黄带 10 人。

精益六西格玛对于人员培养的标准有严格筛选，绿带、黄带和黑带成员在参与项目的时间和数量都有严格要求。值得一提的是，宜信的 PMO 作为精益六西格玛的黑带，需要充当 Mentor 的责任，在整个项目实施的过程中，通过规则、流程，从细节至整个流程管控，逐步的教导成员掌握知识、流程和技能。从项目启动、项目章程、项目章程中所包含的元素和内容、项目内容等，都是在方法论教导过程中逐步让成员掌握的知识面。

玛氏：HRSSC 发展项目

为了帮助员工提升个人能力，更好地获得晋升机会，玛氏 MyP&O 为员工提供了广阔的学习发展平台和丰富的学习发展项目。确保每位员工一年平均有 55 个小时参加公司内部和外部培训 (如下图)，包括为每位新员工量身定制全面专业的入职培训，帮助其尽快融入人事共享服务中心的大家庭。还在团队内部开展 Job Shadowing，给同事提供 2-3 个月轮岗机会，初步了解其他岗位的职责。不仅有利于自身经验的横向扩展，也有利于同事在了解的基础上思考自己未来的职位方向。对于高潜人才以及有职业发展意愿的同事，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，也锻炼了其团队管理和跨部门协调能力以及战略思维。



图 5 人力资源共享服务中心学习培训活动



MyP&O 广州还会定期开展各种形式的培训和专题分享，包括课堂式培训、工作坊式讨论、项目分享会、网络知识管理平台等，让员工在开放的学习平台上分享信息与经验、汇聚知识，不断提升员工核心胜任能力以及业务部门的专业知识和服务水平。

除此之外，MyP&O 内部每半年度会举行一次“人才对话”，时间为一天。这一项目针对 MyP&O 内部在岗时间超过一年，且是被评定为高潜人才的上级经理。经领导提名后便可参与到项目中，通过案例分析和个人展示，让各评委全面了解该同事。由不同部门领导层组成的评委组会根据其个人发展意向和潜力，给出相应地衡量和指导意见。这样多元的角度，可以更加客观、合理地评价这些人才，帮助其找到更加适合自己的发展方向。

通过以上一系列“组合拳”，共享中心内部人才的发展卓有成效。不仅内部有了源源不断的人才来源供给，而且员工的离职率也下降了。据统计，上一财年玛氏共享中心员工的内部转岗率高达 64.4%，总体离职率为 20%。

——本案例荣获 2019 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”

博世：胜任力的培养与发展

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。为了更好地服务 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。

——该案例引用自智享会《第四届 中国共享服务中心调研报告》

+ 方法论培训——知识培训 + 向他人学习 (10%+20%)

根据这两者的特性，无论是分享交流会、工作坊还是内部课程开发，都具备跨人力资源领域、技术和业务领域的培训，HRSSC 希望团队能够通过坐中学，扩大专业视野、拥有更多的视角内容。

◆ 知识培训

成员参与到项目中后，如何帮助他们提升能力？如何能让他们顺利推进项目落地？尤其 HRSSC 的流程改进的项目往往还有不同的方法论，在实践的过程中，课程培训需要同步辅导，补充专业知识。

例如：施耐德不会有专职人员去执行项目，都是号召同事参与，只要员工愿意，就可以去做项目。企业觉得这这个是个特别好的投入的机会的同时，也是学习和锻炼的机会，同时搭配有相应的培训方式普及项目的方法论，之后在实践中再逐步知道员工怎么做项

目，通过项目实践可以让每一位同事都接触到不同的职能窗口，然后可以把员工的一些闪光点发掘，这是通过项目去增加他们的曝光。

◆ 学习交流与分享

很重要的目的在于，不仅仅是从交流中感知知识边界的扩大，更是从实践中，掌握跨领域的专业技能，如运营的人员了解信息技术，信息技术的人员了解业务流程和客户需求。在图表 14 中看到，近六成的参调的企业组织的交流会都是“跨层级”“跨部门”，从跨界交流的分项目上提供交流机会要，分享会的内容，跨层级、跨部门之间的交流会要如何开展，可以具体查阅一下两篇案例。

- * 各个事业部的业务和年度工作重点；
- * 内部专家分享的专业知识与技能；
- * 个人经验分享；

图表14: HRSSC在学习交流与分享中的方式N=143



企业案例

施耐德：HRS 的团队人员能力培养核心——3E 原则

施耐德对 HRS 团队成员的培养遵从“3E 原则”，即学习 Education、探索 Explore 和经历 Experience。

◆ 1st E - 学习

施耐德 HRS 强调“日学日新”的终身学习理念。施耐德内部形成一些小型的学习平台，比如微信移动课堂，HRS 会有自己专属的 Learning@HRS 平台。通过提供更加丰富和多样化的学习渠道，营造学习氛围，同时还提倡成员寻找适合自己的学习方法，养成持续学习的习惯。

在学习的内容上，施耐德 HRS 紧跟时代变化，注重让成员掌握时代必须的技能，因此会引入一些前沿的课程，例如这两年比较看重“以产品管理 SSC 服务”的理念，施耐德 HRS 全员参加“设计思维”课程，学习产品思维，如何设计产品，如何迭代等。

◆ 2nd E - 探索

施耐德 HRS 对于成员培养的态度是“每个人都可以被培养”，任何一个人都可以去承担项目，都能从中得到锻炼和思考。通过项目历练，跨团队合作，让每一位同事都接触到不同的领域，挖掘同事身上的闪光点 and 曝光度。

不再局限于传统的诊断需求和甄选培养人才的固化措施，提倡更加开放和包容兼备的人才培养理念。对于项目实操的成员，鼓励同事积极参与，只要你愿意，就可以成为项目经理。在这个过程中，施耐德 HRS 会借助 PMO Community 分享项目管理方法，比如最近比较流行的敏捷项目管理 SCRUM，鼓励大家将这些方法运用在实际项目中，加速从墙上到地上的过程。

◆ 3rd E - 经历

随着施耐德 HRS 的工作重心转移、工作目标的升级，出现了一些新的岗位，实际上为 HRS 成员提供更广阔的发展空间，比如产品经理，RPA 专家、知识管理的岗位。

为了极大的拓展 HRS 成员的专业视野，让他们能够接触和掌握不同 HR 职能模块的知识与技能，施耐德 HRS 尝试过多种方法，比如 Job Shadowing，尝试过后发现，轮岗是最有效的方法。施耐德 HRS 的不同之处是，提高员工轮岗的速度，打破常规，即打破原本需要员工在一个岗位满 3 年才能轮岗的固化模式，给资历短、但具备快速学习能力的员工提供轮岗机会，从而盘活整个团队的人员与岗位之间的运转。

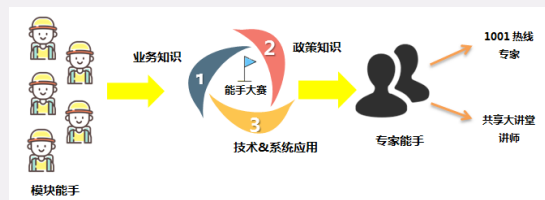
海尔：创新人才链的赋能“四步”体系

(1) 创客新学堂——有趣有料的入职融入培训

为了帮助新入职的创客更好地适应工作环境、融入企业文化，共享中心联合大学、招聘与培训等平台，合作创立创客新学堂项目，项目内容主要包括入职课程、创客启航攻略等，采用解锁闯关的形式，通过全流程的培训，使新手顺利成长为一名合格的共享创客。

(2) 我是能手——夯实业务技能与领域知识

能手大赛采用比赛形式，实现创客业务技能与知识的交流与共享，并且有专业的评委与顾问进行补充与纠正，促进创客由单模块业务能手向综合业务专家的职业发展。比赛胜出的能手将获得 1001 专家热线与共享大课堂讲师的资格。



能手大赛流程图

(3) 共享大讲堂——学习型社群，让创客的成长看得见

共享大讲堂服务于共享 HR、运营 HR 等，是以提升专业能力和行业学习力为目标的高品质学习型社群。共享大讲堂主要涉及人才政策、公积金政策、社保政策等主题，采用人才专家赋能、共享能手 Talk 秀、行业前沿讲坛等形式展开。



共享大讲堂

(4) HR 共享平台战略型人才培养机制

除了常规的人才培养与发展，海尔还聚焦于高潜质的人员，采用多元化训练方式，将其培养成为合格的战略人才储备。其在内部建立了完善的 HR 共享平台战略型人才培养的 3 大机制：人才选拔、人才培养与训练、竞争上岗。

在人才选拔阶段：由创客自主申报或部门推荐，最后对申报人员进行资质甄选。在培养阶段，海尔为其提供多种培养形式，如自主 & 交互学习、讲师辅导、轮岗历练等。经过培训的学员可以进行内部讲师认证，也可以向 HRBP 转型。

人才选拔

人才培养与训练

竞争上岗

战略型人才培养机制流程

——本案例荣获 2019 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”

培养效果评估 ——征询业务领导反馈

对于我们在访谈过程中询问企业如何评估培训效果，多数基于反馈是基于业务领导者的反馈和评估（图表 15），其次使用的评估方式是 HRSSC 人员的自评。此项数据能够说明，企业多数采取的措施都是依靠认为经验判断和评估，并没有工具支持从而提供客观中立的评估结果。

与此同时，在与 HR 沟通时发现，例如施耐德原本是有一些效果评估的诊断方式，但是后来采取的仍然是较为开放性的自评和业务领导反馈。究其原因，其一是在快速敏捷的组织环境下，对于在培养效果评估的环节会采取更加灵活和直接的反馈方式。

施耐德是有一年的能力发展复盘和绩效复盘，每次的复盘数据都会记录在系统里，除了这些常规的方式之外，HRS 采取最为直接的方式还是通过日常的基础和观察能够非常快速的了解对方的实践效果。

图表 15: HRSSC 成熟阶段/采取评估的方式

	HRSSC 相关能力测评 (测评工具等)	业务领导者反馈和评估	培养前后, HRSSC 的自评	相关人力资源指标 (如人员流动率、人员效能、岗位招聘量等)	相关业务数据 (如销售结果、市场份额等)	其他
共享服务中心 1.0 阶段 (N=48)	50.00%	75.00%	58.33%	29.17%	18.75%	0.00%
共享服务中心 2.0 阶段 (N=39)	46.15%	64.10%	58.97%	48.72%	2.56%	0.00%
共享服务中心 3.0 阶段 (N=14)	50.00%	78.57%	64.29%	50.00%	21.43%	7.14%

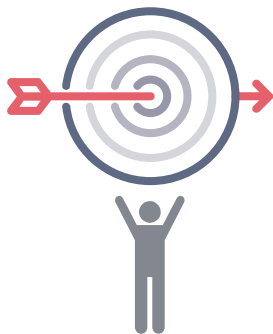
思考

Part Five

值得思考的是……

思考点 1：关键人才的培养

- * 哪些关键人才需要被定向培养？——产品经理
- * 产品经理的定义与胜任力需求
- * 案例呈现培养方式与路线



思考点 2. 人员发展困境与出路

- * 现状：HRSSC 逐步搭建职业发展通道
- * 解决人员发展与保留的最好方式——“轮岗”

关键人才培养

回顾上文中我们重新搭建 HRSSC 的成熟度模型，以此为基础，发现不同成熟阶段下的发展特性与差异，最终还是回归到人员能力的问题。之后，从共享服务中心组织角度出发，分析人员培养的体系化现状、人员能力差距和人员培养方式差异。从而，得出在 HRSSC 2.0 阶段的人员培养机制，能力提升的措施。

然而，这都是基于“面”的梳理与概括，以达到整个组织定位下“团队”人员能力提升的目的。我们也从一些企业访谈中观察得出，有些企业在网状的培养基础之上，仍然会关注“点状”关键人才的定制化培养路线。

但是，因为关键人才的培养路线，相对而言会受到企业文化、环境等因素的影响，并没有一个标准化的措施和方案。因此，此部分我们仅仅提出引发思考的关键问题，以及企业可能在实践的一些措施。

◆ 哪些关键人才，需要被定制化培养？

在 HRSSC 的人员发展环境中，越往上发展，越容易看到一些“专家”类型的角色。在与 HR 沟通的过程中，我们也提出了疑问，企业是否会对“专家”进行定向培养？其实答案并不尽相同，但是有一点是共同的，则是“产品经理”这个角色在许多 HRSSC 中陆续的出现，还是以前没有的角色。

因而，针对“HRSSC 产品专家”这种类型的角色，HRSSC 确实会考虑会采用定向培养。

这样的原因是在于，这类型的角色能力要求比较特殊化，并且是一些 HRSSC 组织以往并没有实践过的培养方式。

在传统 SSC 的工作模式中，一个流程改善的项目中参与了多方的人员，然而每个角色只负责该岗位内的工作，因此从整个流程的优

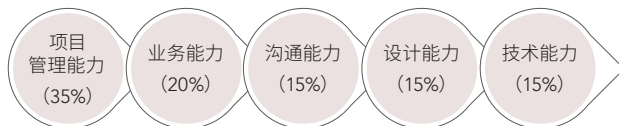
化环节而言，从需求提出，直至落地实施与改进，是由不同的人员合力完成。但是这样的疑问在于，中间衔接是否流畅？流程设计的需求和理念是否能统一？由不同的人负责，一个完整的项目可能被拆解成几个小项目，从最终效果而言是有疑问的。

从原来的流程设计，导入产品设计的理念，基于完整的产品线。原来的流程 owner 转化为产品经理时，他们需要管理整个产品线上所有环节，跟进从项目启动到实现的整个过程。工作的方式而言，跨领域、跨团队的实践过程。

例如施耐德认为，随着 HRSSC 的发展，旧的岗位在消失，新的岗位在产生。施耐德的 HRS 出现了新的岗位：产品经理，其需要将产品思维植入运营，将服务打包成产品，利用设计思维去优化产品，让员工切实感受到优质的服务。

◆ HRSSC 产品经理的定义与胜任力需求

对于新兴的角色，宜信的 HRSSC 赋予产品经理 (Product Manager) 的定义是：负责服务产品管理。服务需求的调研，根据用户的需求，定义产品、规划和设计产品，根据产品的生命周期，协调研发、营销、运营等，确定和组织实施相应的产品策略。产品经理全权负责产品的最终落地和运营。在运营中，建立新需求反馈的渠道，进行分析、研究产品的迭代趋势。



图表 16. 宜信企业的“产品经理”的胜任力模型

宜信企业对于产品经理的胜任力有新的定义，不难看出，其能力需求更倾向于专业的通才，在技术、业务、项目管理、设计和沟通能力上都有能力需求标准。具体的培养方式，可参考以下案例。

企业案例

宜信：流程专家→产品经理

◆ “产品经理”的角色定义

传统的工作模式中，人员以岗位、模块化的工作内容为切分，在一个流程改进的项目中，过于“各司其职”，由此将一个大的项目切割成几个“小项目”，而参与成员的视野也多局限在自身领域。

这样的现象也造成了团队配合乏力、人员工作衔接不够流程。在精益生产、去除浪费、高效交付的运营理念下，要求成员的视野能以全局观的角度，俯瞰全局。从而，流程 owner 的角色，也逐步演变为产品经理，把控整个流程的改进与迭代。

产品经理(Product Manager) 是负责服务产品管理。服务需求的调研，根据用户的需求，定义产品、规划和设计产品，根据产品的生命周期，协调研发、营销、运营等，确定和组织实施相应的产品策略。产品经理全权负责产品的最终落地和运营。在运营中，建立新需求反馈的渠道，进行分析、研究产品的迭代趋势。

◆ 产品经理的胜任力

在流程 owner 的模式下，并不具备跨职能、跨领域的理念，产品设计的理念导向是基于完整的产品线。宜信针对“产品经理”这一角色，设定特殊的胜任力模型(可见图三)，当一个服务类的产品规划时，需先了解服务需求，用技术和设计理念实现，在运用过程中了解客户反馈，并进行后续修改。在这整个过程中，产品经理的工作是跨职能的，即能了解用户，设计服务产品，还能理解技术，将流程转化为自动化、场景化的产品，甚至在后续的落地过程中，如何推广、运营，且持续改进。

工作的方式而言，具备跨领域、跨团队的实践过程。此时，对于原来只专注于自身领域的人员而言，带来了能力短板的挑战。



宜信认为，未来 HRSSC 的运营是服务和技术的融合，团队重要角色更需要跨职能的全才。因而，原来的“信

息化技术专家”和“流程管理专家”都是需要互相知晓对方领域的知识与技能。

例如，信息化技术人员在理解服务时，才能从全局观的产品角度理解服务需求，实践规划、客户使用反馈、持续修改。同理，流程运营经理也是一样，技术是服务落实的基础，技术知识也成为运营管理者必备的内容。

◆ 核心的培养方式：轮岗

* 轮岗的目的

产品经理的跨职能专业知识与技能的培养是基于轮岗完成，例如信息化人员和运营的角色互换，实现知识面和经验互补的作用。但在具体实行过程中，技术人员转做运营是比较容易理解的，反而是运营的人员如何担任信息化技术的岗位角色，是有难度的。

宜信对此的要求在于，不需要他们对于信息化技术的知识深钻，仅掌握技术的实现流程，同时搭配技术类理论课程的培训，就能够具备一定的知识基础。

* 轮岗的机制

轮岗的期限为六个月，筛选成熟和管理比较规范的岗位以便于对于胜任力和轮岗期间所获取的技能更有把握。

例如信息化技术人员轮岗的路径，首先去做呼叫中心的管理者。因为呼叫中心包括了线上 400 电话系统，知识库的管理，工单系统，以及即时消息系统，使用各种工具和技术的场景很多。其次，呼叫中心得到的反馈都是员工对于各个领域的反馈，管理规范也很成熟，经过这样的轮岗，可以让后台的人员比较容易了解前台的业务，易于转变角色。

人员发展困境与出路

本篇报告发现，无论是在数据体现还是案例采访中，许多 HRSSC 已经在搭建清晰的职业发展通道，并且匹配相应的制度支撑。从制度和体系的层面上而言，已经为人员提供生存和发展环境。

然而，在实际访谈中，我们还是能听到许多对于共享服务中心价值、人员价值的质疑，究竟组织的价值是否能转化为人员价值？在既定的规则之下，为什么人员发展的困境犹存？

我们分析，很可能是因为人员发展时和其组织文化、环境有很大的依存关系，需要在内部人员对人员流动有一致认知的基础上，才能实现良好的人员发展和流通。

所以，此部分我们依然是提出现状，并且给出一些企业目前可能在实行的措施，以引起思考。

◆ 现状：HRSSC 逐步搭建职业发展通道

通过图表 17. 的数据体现，其实不难发现，随着共享服务中的成熟发展，越来越多的企业搭建清晰的职业发展通道，并且匹配相应的制度支撑，从这个数据上来看是一个“积极”的趋势。然而实际

中，在与 HR 沟通的过程中发现，还是会有许多声音是对共享服务中心人员价值提出怀疑？归根究底，还是在制度的建设中，是否能够很好的运营？

图表17：HRSSC发展阶段/职业发展通道

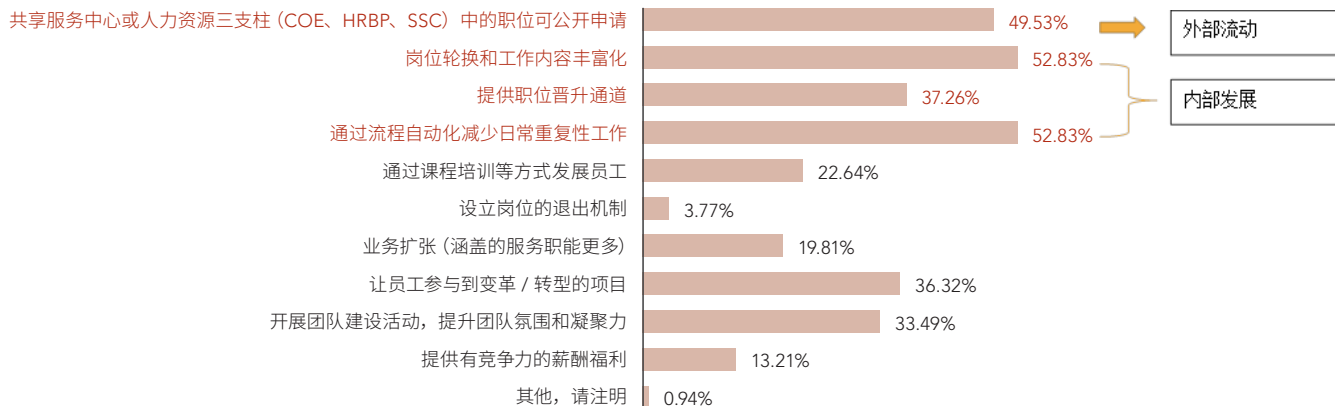
	是，搭建清晰的职业发展通道，无制度支撑。	是，搭建清晰的职业发展通道，有相应制度支撑。	否，无标准的发展通道
共享服务中心 1.0 阶段 (N=95)	28.42%	16.84%	54.74%
共享服务中心 2.0 阶段 (N=57)	28.07%	40.35%	31.58%
共享服务中心 3.0 阶段 (N=18)	22.22%	55.56%	22.22%

◆ 解决人员发展与保留的最好方式——“轮岗”

远远大于“职位晋升通道”。其中有一个原因可能是，虽然企业是有内部晋升的通道，但在实际的运行中，由于流动性不高，晋升的空间和机会并不多。

相对而言，提供岗位轮岗的方式能够使员工接触到不同的工作内容，从这个角度上来讲也是能够达到发展的目的。

图表18：上一年度HRSSC员工的保留与发展的主要措施 (N=212)



虽然在上文中看到轮岗是一个优先选择的方式，但在实际时间过程中，HR 也提出了许多的挑战问题，例如轮岗机制建立，但是出现“一个萝卜一个坑”，人员流动不佳，轮岗无法运转的问题；也有 HR 反映，原来组织内部的轮岗机制对于参选人的审核标准在年限、经验上都有严苛的规范，但反而无法达到人员保留的目的；其次，两个岗位之间的知识技能如何提升，才能在上岗前能具备胜任力？

诸如此类的一些问题和疑问，采访中的企业都进行了详细的解答，我们进行关键词的提炼，突出“敏捷”的概念，意指无论是从轮岗的速度、人员选拔标准、轮岗中需要掌握的内容中都更加快速、灵活与高效。

* 加速轮岗机制

通常情况，在原有的人才发展的既定规则下，一般人员岗位晋升或者轮岗都会有工作年限设定，比如施耐德以前的 HRS 是规定需要满 3 年工作经验的员工才有可能轮岗，现在取消这个制度。主要原因在于，以工作年限为基准去判断是否应该轮岗，已经很单薄了，尤其是在 HRSSC 发展快且项目较多历练机会的组织内，人员的成长速度也很快，为了跟上他们的晋升和学习需求，需要去打破原有的制度，建立更为敏捷、快速的人才流动计划。

✦ “轻”考核标准

能力素质模型搭建完成后，每位员工均可制定个人专属发展计划，实现组织的精细化管理。如果员工希望能够向其他团队调动，在满足目前岗位要求的前提下，了解了目标岗位的能力素质要求，就可以通过自我发展以达到目标岗位预期，获得转岗机会。例如呼叫中心与 F2F 的岗位有不同胜任力权重需求，一旦有员工希望从 A 转入 B，则需要首先提升 B 岗位所需的胜任力，方能实现岗位调动。

对于部分企业而言，这是较为固定和传统的方式，在越来

越快速和敏捷的环境下，许多的判断都非常直接，例如施耐德于现在的轮岗人员选择中，主要采取的是以过往其工作表现和对其的经验判断为依据，能够更快速和灵活的实现岗位轮岗。

✦ 开放更多的岗位

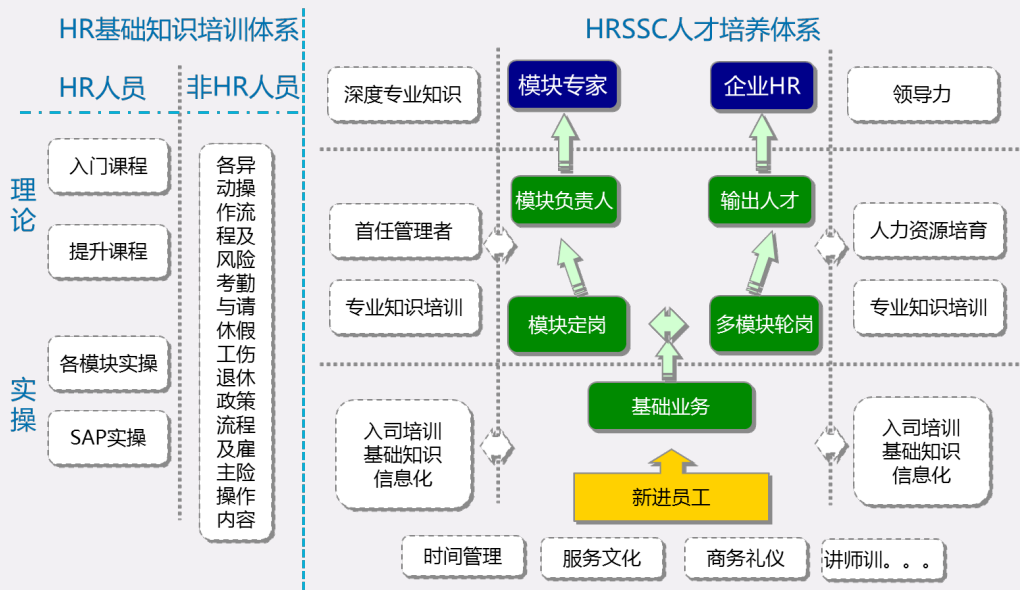
轮岗岗位开放的更多：随着 HRSSC 的发展，虽然轮岗作为常见的方式，但是在不同的阶段可用选择的岗位类型和数量是不同的，尤其在成熟 - 卓越阶段，一些不常见的岗位也会被开放出来，例如数据分析岗。

企业案例

新奥集团

HRSSC 承接的是人力资源基础事务性的工作，其特点是工作内容的重复性比较强，人才流动性大是大多数共享中心所面临的挑战。为了搭建稳定的团队，新奥集团 HRSSC 打通了员工职业发展的双通道，即打通专业通道和管理通道，系统的形成了人才培养体系，促使优秀的人员能够在集团内部进行流动及发展，因此担任起了是集团人力资源队伍人才培养的“摇篮”的角色（参考图表 3）。

HRSSC 的业务发展，需要不同角色的人员发挥作用。这些角色的能力要求有共性，也要有很大的差异，新奥集团 HRSSC 的人才培养工作先从基础业务操作开始，后通过员工能力的提升，在培养成熟后可从事直接面对服务对象的工作，最终成长为业务骨干或者输出到有需求的业务单位。人力资源共享服务中心的培养体系就是针对这样的培养成长模式搭建起来的。



新奥集团 HRSSC 人才培养体系

企业案例



新奥集团 HRSSC 为每一位新加入的员工，都安排了一系列的培养计划。培养过程会包含理论传授与实操和演练两部分。一位新进入的员工，首先会系统的接受入司培训、理论基础知识、信息化知识等专业知识的培训，期间还会将组织的服务文化和职场礼仪向大家进行分享。之后进入实操阶段，通过实践，真正掌握各业务模块的技能经验。

在成长为业务熟手后，成长路径被设计成为两条，一条向模块专家培养，期间会经历模块定岗、模块负责人的角色成长，接受专业知识、首任管理者方向培训，最终成为深度掌握专业知识的模块专家；另一条则向人力资源业务合作伙伴的角色发展，期间会经历多模块轮岗的学习和培训，学习和了解人力资源共享服务中各个模块的专业知识，提升人力资源综合管理的能力，最终成长为集团的人力资源业务合作伙伴的角色，输出轮岗到产业集团从事综合人力资源的工作。

唯品会 -A/B 角色互补机制

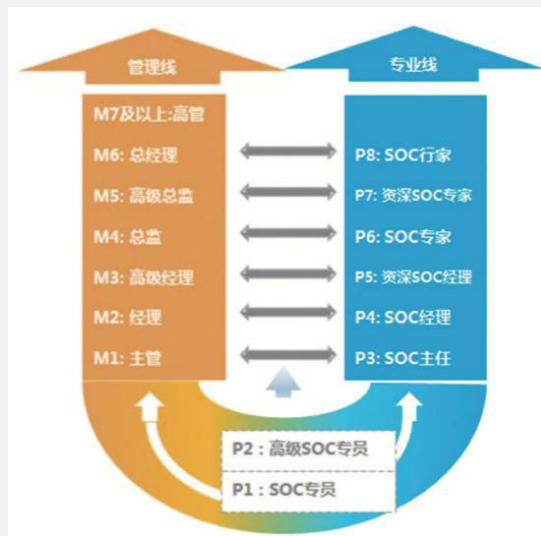


唯品会 SOC 平均每位员工的服务年限为 2 年，在上一财年中，SOC 的总体离职率为 11%，内部转岗率为 5%。为了发展保留 SOC 内部的同事，其建立了一套胜任力模型，并有针对性地为员工提供相应的能力培训。

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，从分工方面看，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。如图 9 所示：



——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





Analytics in Share Services

上述文中主要聚焦于 HRSSC1.0 到 2.0 阶段的人员需求与培养变化，在调研中，我们发现当 HRSSC 行至 3.0 阶段，数字化程度越高，对于数据分析能力的需求将会越明显。分析可以揭示共享服务中心内部仍需改进的环节，什么流程的改变可以减少呼叫中心的等待时间？哪种交易方式推高了成本？谁的表现落后？通过日常运营数据反映人力资源管理的问题。

正如人们对企业更有效地使用数据的要求越来越高，共享服务，以及 GBS 的管理层也越来越多地使用分析来增强他们的员工队伍、流程和操作模型，同时为企业提供更可操作的洞察力。

所有这些共同驱动着一个最终目标：创造业务价值。

对于企业而言，他们需要的是挖掘这些数据的能力，以便提取它们所拥有的潜在洞察力。企业对于 HRSSC 数据运用极度重视，对数据分析能力的需求与培养也有所准备，我们看到不少 HRSSC 的能力素质模型将此技能归为通用技能，甚至有的企业已经开始在 HRSSC 内部组建数据分析团队。

在与 HR 的交流过程中，我们接受到了不少这样的反馈，数据分析的能力培养难度很大，甚至提出疑问，这样的人才是可培养的吗？当企业不在需要人员做基础的数据工作，从意识、思维和洞察层面运

用数据，才发现困难重重。

智享会的研究报告《People Analytics 发展与运用趋势》详细阐述了数据分析团队的诞生，所需能力。虽然企业是否组建集中化的数据分析团队，但是对此能力的需求和培养是有通用性的。

报告受访企业中的 SAP、辉瑞、霍尼韦尔等企业，当意识到 People Analytics 对企业未来发展的价值意义之后，便成立专门的团队负责 PA 的具体工作，将其与“Reporting”进行区分（一些企业将“Reporting”和“Analytics”的职责统一放入 PA 团队，内部职责进行了清晰地划分）。

另外一些企业，受相关因素限制，目前虽未成立 PA 团队，但企业也萌生了与其相关的角色，例如我们所访谈的联想、华为、星巴克，目前针对 PA 的管理，更多由企业 HR (HRBP、SSC 或其他) 主导与其他部门合力来完成（参考下文具体案例实践）。

针对上述情况，在本次调研中，我们不对 PA 团队成立的时机进行探讨，因为其受企业内部众多因素的影响，更多地是对 PA 团队扮演的角色和提供的服务进行探讨。在了解 PA 的角色和职责之后（参考下图），企业再根据 People Data 在企业的运用现状和实际需求，然后因时、因事制宜决策是否有必要搭建 PA 团队。详见下文具体分析。



PA团队所扮演的角色

透过企业实践，以及受访者的观点，我们会发现：数据分析团队为其受众和用户所提供的服务支持包括两方面：不仅仅包括根据用户需求提供点对点的分析方案或报告；而且，在用户被动的情况下，同时也需要挖掘数据，提供附有预警、预测功能的产品和工具。详见下文具体分析。

1. 报告提供者：提供数据分析洞察结果或报告；
2. 产品开发者：提供附有预警、预测功能的产品。

角色

+ 根据需求，提供分析洞察报告

在本次调研访谈过程中，我们会发现：无论是处于 Level4 的企业，还是处于 Level2，或是刚刚步入 Level3 的企业，数据分析团队价值体现的重要场景是：数据分析团队都会结合对数据的洞察和挖掘，向用户提供针对性的分析洞察结果报告，以帮助进行决策。**通过对受访企业 People Analytics 发展现状分析发现：由于企业 People Analytics 发展的成熟度不同，PA 团队提供的分析洞察也会有所不同：**

- ◆ 数据集成和管理系统的智能化水平较低：管理者遇到针对性的人员管理问题时，HR 或数据管理团队往往根据业务面临的某个具体问题，提供数据报告以及洞察分析。
- ◆ 数据集成和管理系统较为智能化：管理者遇到针对性的人员管理问题时，由于基础性数据报告往往由系统代替完成，数据分析团队需要做的往往更多是进一步综合性的分析洞察和结果预测。

Tips

值得注意的是，无论企业处于什么阶段，“用户”都需要具备一定“数据驱动决策”意识和思维，如此才能在工作决策时才能想到数据支持。

因此，对于“数据驱动决策”文化基础较弱的企业而言，关于思维和意识的培养和转变，则需要 PA 团队主动“出击”和影响——主动提供基于数据分析的相关结果预测和判断，或附有分析功能的产品或工具，逐步证实 People Analytics 的价值和在决策中的地位。这也正是下文中我们即将谈到的 People Analytics 形成及运用的另一过程。

+ 提供附有分析功能的产品或工具

就 People Analytics 发展成熟度较高的企业，如谷歌、IBM 以及微软，对企业实践进行分析后发现：这些企业对 PA 团队的角色定位不仅仅局限于：根据“用户”需求提供“点对点”的分析方案外，而更多的职责是在于提供附有分析和预测功能的产品或工具。究其原因，受访者表示：

- ◆ 如要推动 People Analytics 在企业的运用和发展，走向更高成熟度，仅仅数据分析团队具备分析能力远远不够，企业需要向更频繁更广泛地将分析能力赋能于其他受众和用户，即通过向用户提供可直接运用的附有分析功能的产品或工具。
- ◆ 随着一系列附有预警、预测功能的产品 / 工具的产生和运用，才会使 People Analytics 在企业中的运用和影响更加广泛 (Accessible)，同时也会使 PA 团队不再束缚于定期的数据分析、预警和见解，才能腾出更多时间去解决业务更紧急更复杂的问题，如提升销售人员业绩、高效团队如何管理等等。

德勤调研研究也明确显示¹：随着组织的成熟，企业能够在自动仪表盘（附有预警、预测和结果控制功能的产品 / 工具）、自助服务和共享服务的帮助下，扩展数据和洞察力的使用。这些交付方式共同构成 People Analytics 生态系统的关键部分。

Tips

尽管 People Analytics 产品、工具和相关服务的产生并不是在业务或 HR 的直接请求的情况下诞生，但受访者特别强调：这些产品、工具和服务仍是基于 PA 团队对业务和 HR 面临挑战和问题了解的基础之上研究形成的。

另外，对企业而言，在这个过程中，面临的挑战不仅在于产品、工具等这些交付方式的产生，也包括“用户”接受和运用。在本次调研访谈中，几乎所有企业均表示：在最初推出 People Analytics 产品和工具时，都遭遇了“用户”的质疑。面临这样的问题，PA 团队更需要加强了与“用户”的联系，一方面帮助相关“用户”对其的关注和理解，促进其在决策中的使用，另一方面，通过使用中的反馈，PA 团队能够对产品和工具进行持续的更新迭代，提高其预测分析的精准度。

能力要求

在访谈中我们发现：对于刚刚开始发展 People Analytics 的企业而言，除了数据和系统方面的挑战，人才团队也是企业面临的另一挑战，甚至是一些企业在最开始就会关注的工作。主要因为 People Analytics 团队的组建与普通的数据管理团队存在较大差别，它不仅需要具备数据分析方面的技术人才，也需要具备业务洞见和敏锐度的人才。

而且受访者表示：企业可以选择外部买进具备这些能力的人才来帮助企业搭建模型，但长期来看企业仍需要进行内部培养真正理解企业业务的数据分析人员。

具体而言，专业能力主要会包括哪些，与业务联结又意味着什么？以发展较为成熟的企业为标准，我们对其对 PA 团队的要求进行了归纳整理，如下：

能力

1. 专业能力；
2. 与业务联结能力。

◆ **专业能力**：因为 PA 团队除了需要提供基本的数据报告，更多的精力在于挖掘数据背后的隐藏的意义，以及通过数据建模。而这恰恰需要拥有多样化的技巧和专业能力，PA 团队往往来自不同背景、具有不同专业知识的人员组成，可能会涉及统计学、心理学、咨询、金融、营销、IT、商业智能 (Business Intelligence)、数据科学以及人力资源等。

◆ **与业务联结能力**：PA 团队具有与业务联络者的角色，数据分析团队中设置专门的“业务联络者”的角色（偶尔分散在业务单元中），负责充当业务和核心分析团队之间的联络。换言之，诊断了解业务的分析需求，将需求传达给核心分析团队（负责“Data Analytics”），以及将 PA 团队的“情报”——分析洞察结果传递给业务。



企业案例

PA 团队搭建及扮演角色

M 企业：PA 团队搭建

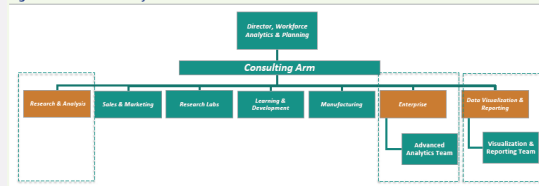
在 M 企业，企业要求 PA 团队成员对 M 企业的每一个业务部门都有深入的了解，不仅要全面了解人力资源数据，而且还要了解业务的具体需求。就企业 PA 团队的构成而言，其包括一名主任级领导、七名顾问和三名具有先进分析和数据科学技能人员组成的特别小组，以及由三名在数据提取、系统和平台方面具有专长的人员组成的数据可视化报告小组。

团队成员来自不同的背景（包括经济学、心理学以及拥有分析经验或咨询顾问经历），这七位顾问都是具有技术技能和深度商业知识的高级专业人士，每一位都对一个业务部门与其保持高度一致，始终保持在“面向客户的角色”中工作，接受来自业务部门的问题，帮助

制定数据分析框架，并开始找出解决问题的方法。

特别小组与顾问合作进行严格的分析，并提供必要的数据模型、工具和解决方案；然后，咨询小组与业务客户合作，确保调查结果和建议与业务需求相一致。这种团队结构极大地帮助企业的分析团队保持高度敏捷和灵活，与业务保持高度一致。

Figure 8: Workforce Analytics Team Structure



华为：数据分析的主要角色担当

在华为，由于 HR 与业务联系紧密，数据运用已渗透于所有 HR 日常岗位和工作之中——当业务向 HR 提出人力需求和问题时，HR 基于数据为业务提出解决方案。也正因如此，在人力资源数据运用方面，不同岗位的 HR 承担着不同职责，以保证“People Analytics”落实在各项人力资源决策中。

◆ 数据质量部

在组织层面，企业设定了数据质量部，该部门的人员主要负责公司层面的系统构建、数据规划和方案，同时也负责相关 AI 产品和大数据处理。因此，就数据质量部的人员构成而言，它不仅包括 HR，而且包括技术人员。

◆ SSC

就人力资源相关系统建设，有一个逐渐发展的过程，

前期主要是基础的人事信息管理，之后在招聘、干部管理等各模块逐步开始分领域打造管理系统，进行公司层面的拉通管理。在这基础上形成一些常规的标准化的分析。SSC 延续并扩大了这部分职责，根据标准模板例行生成人力资源分析简报。总体而言，SSC 主要负责基础数据梳理，生成模板化的数据报告。

◆ HRBP

HRBP 在帮助业务制定人力资源方案时，运用的数据来源不仅包括 SSC，也包括深入访谈所得数据（HRBP 针对业务进行更为细致化的访谈，会深入基层，从下至上的视角逐层进行优化分析）。针对 SSC 所提供的标准化数据报告和 COE 所提供的全球化的人力资源规划和方案，HRBP 则需要在这两者的基础之上根据所在业务范围的需求和实际情况，进行更为细致的数据分析和预测，制定差异化方案。同时一些更为具体的、个性化的数据获取和校正也由 HRBP 来负责。

企业案例

以下案例节选自智享会《People Analytics 的发展与应用研究》

谷歌：PA 团队的职责分工

谷歌成立的 People Analytics 团队后便对其进行了准确定位，其职责是收集和利用数据来支撑公司的管理实践，使命即是基于数据和分析做出所有的人事决定。

谷歌认为 People Analytics 团队并不仅仅是研究数据和开发算法，而是要证明数据价值，让人们意识到它。如此一来让管理者知道什么工作是重要的，而不是按照本能、经验来决策，以招聘为例，管理者通常想招与自己相似的人。在招聘过程中，谷歌会为候选者编译复杂

的档案，然后供决策参考，尽力将经理人自己的权威影响降到最低。

People Analytics 团队的职责体现在两个方面，一是聚焦于企业内部，如离职率分析、团队领导力等等；二是聚焦于企业外部市场，即企业之外的人才分析。从工作内容角度来看，People Analytics 团队主要与人相关的研究 (Research)。因此就团队人员的能力背景，如专业、学校和学历会有较高要求。

微软：PA 团队主要职责

在微软总部，企业专门设置了数据研究开发的部门，能够为全球 HR 提供集中的稳定的数据化的解决方案，通常会扮演着两个角色：他们会负责基础的数据分析报告，提供日常的人力资源数据报告；另外的 HRBI(Business Insight) 团队会在数据的基础上产出一些洞见和观点，更多是分析和预测，提供给业务或 HR 领导者。对 HRBI 团队而言，他们所分析的数据不仅包含微软内部的数据，而且会分析外部市场数据（例如，与 LinkedIn 合作）。

对微软中国而言，HR 近几年对数据的运用也发生了变化，以往，当业务部门提出需求（需要哪些数据报表），HR 更多是在权限范围内进行一些分析，生成一些数据报表。近几年，HR 逐渐意识到“HR 对员工数据的管理与运用”和“业务部门管理客户数据”一样重要，希望数据能够帮助 HR 进行人才管理与发展，使 HR 管理有据可依，而不是单单依靠经验，进而降低决策风险。

IBM：PA 团队搭建与发展

IBM 的 PA 团队存在于 IBM 全球总部，PA 团队主要扮演着两种角色，一种是专业技术人员，主要负责开发相关技术工具、解决数据分析背后的技术问题；另一种为分析团队（对学校 and 学历背景有一定要求），该团队的人员主要负责预测模型和研究 (Research)。

People Analytics 在 IBM 发展之初，当新的 PA 产品诞生之后，更多是至上而下推行——PA 团队开发相关预测性模型和分析，然后向全球业务单元推广。虽然至上而下推行的过程存在困难，但也正是这个过程，快速让整个企业快速认识 People Analytics 以及它的价值，从最开始不愿接受和利用到逐渐接受。

随各区域数字化思维和能力越来越强，区域分析团队也会根据自己的需求向 People Analytics 团队提出需求，或是自行开发相关预测模型，并分享给总部 People Analytics 团队，由其思考和判断是否向全球范围内其他业务单元推广。

总而言之，出于规模效益、业务战略整体性、数据的集中化管理等考虑，People Analytics 建立于 IBM 总部，服务全球的业务市场。随着 People Analytics 在企业发展的成熟度，以及影响力的增强，区域性的分析团队和总部 PA 团队开始相互作用和影响，区域也会结合自身状况做相应的反馈，使模型迭代更新，提高决策的准确性。

受访者洞察：People Analytics 团队角色

拥有统一的数据处理系统和平台之后，是否有专有的角色负责数据处理和数据分析也是企业落实 People Analytics 的重要基础，进一步才能使职责标准化。

在受访者看来：People Analytics 团队的定位不再是“Data Reporting”，而是“People model”。因此团队不仅需要在后台负责数据处理和分析，更需要接近业务前端，需要与 HRBP

或业务前线对接，增强与业务之间的连接。这意味着 People Analytics 团队是一个具有多重角色的团队——SSC 作为信息收集平台，对接 IT、行政等其他部门、HRBP 提供所在业务单元特有的需求、COE 则从企业全局把握方向，多重角色共同作用下，形成与组织战略对接的与人管理相关的数据模型 (People Data Model)。

建议
Part Seven

我们的建议



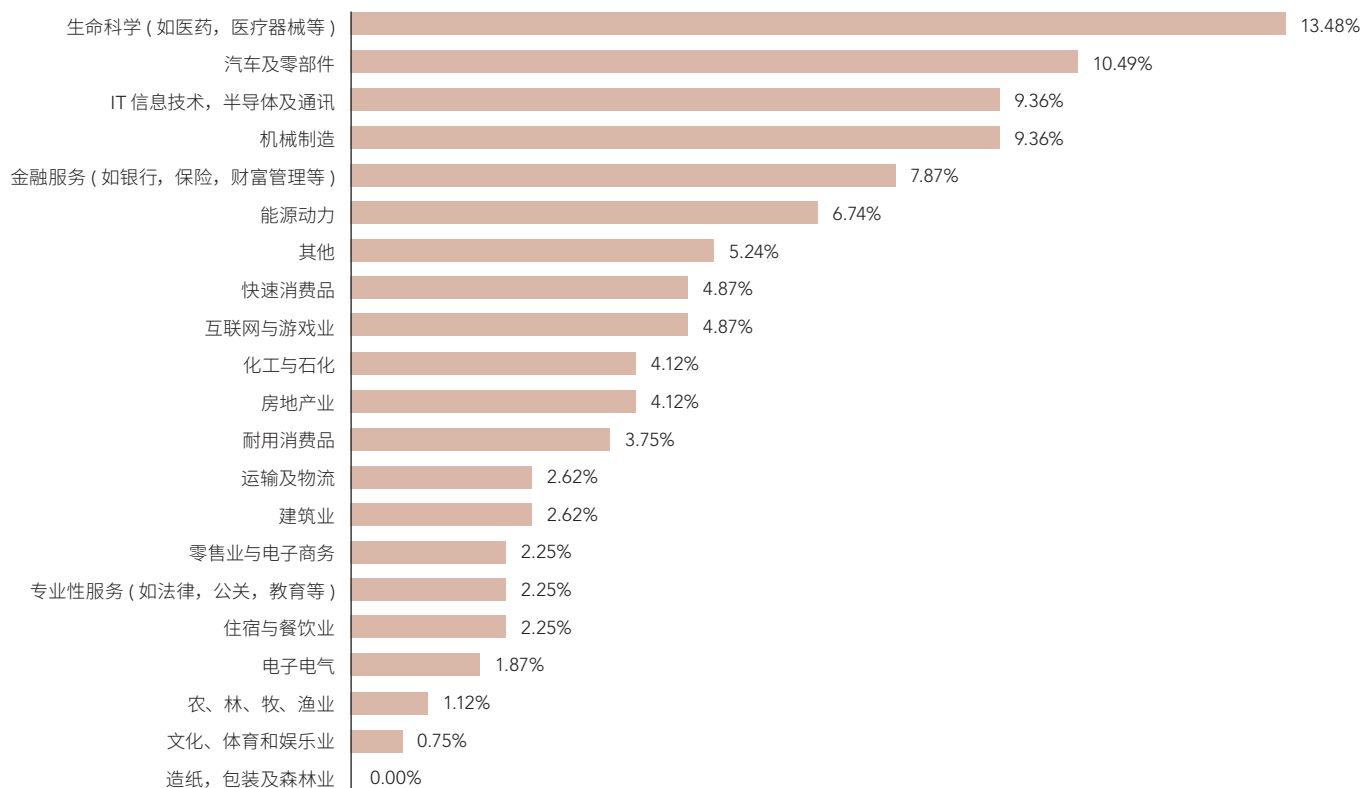
<p>能力素质模型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 立项与初步分析 ◆ 调研与总结 ◆ 聚焦于修正 ◆ 引入第三者意见 ◆ 借鉴市场经验 ◆ 建模
<p>培训需求诊断</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 采用直接沟通的方式 ◆ 与谁沟通? <ul style="list-style-type: none"> ✓ 与员工本人直接沟通，了解其需求及挑战 ✓ 咨询 HR 业务领导或业务领导者，了解反馈和需求 ◆ 沟通什么内容? <ul style="list-style-type: none"> ✓ 未来一年的发展目标 ✓ 长期发展计划 ✓ 沟通职位能力需求，寻找能力短板
<p>培养侧重</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 思维模式转变：客户化思维、产品化思维、服务意识 ◆ 专业知识与技能：跨界、跨职能的知识融合
<p>培养方式</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 70%- 在工作中提升能力，员工需要参与项目实践 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 鼓励员工参与项目 ✓ 激励员工主动发现业务需求点，发起项目流程 ✓ 要求员工每年必须参与一个项目 ✓ 鼓励员工走进业务群体，分析和调研用户需求和习惯 ◆ 20%-- 向他人学习 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 跨层级：与 SSC 内部不同层级的学习交流，互相的时间交流分享 ✓ 跨部门：与三支柱部门之间的交流分享，促进 SSC 人员对业务的了解，了解各事业部的业务和年度工作重点 ✓ 为每个参与项目实践的员工作匹配导师和教练 ✓ 学习氛围营造，提倡主动学习



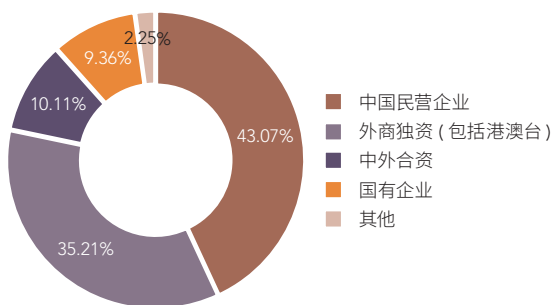
<p>培养方式</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 10%-- 传统课堂培训 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 与项目实践结合，提供项目方法论的课程培训 ✓ 课程内容与时俱进，例如“以产品管理 SSC 服务“ ✓ 为员工提供批量式的订单课程，借助外部资源 ✓ 内部培训平台开展活动，例如职场会、互动课堂 ✓ 学习型社群，提供高品质课程，每阶段举办一次，涉及 HRSSC 专业知识内容，且邀请内部人才专家赋能 ✓ 提供行业前沿的课程，所分享内容紧跟国家政策，例如个税政策、公积金政策等
<p>培养效果评估</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 业务领导者反馈和评估
<p>关键人才培养</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 哪些人才需要被定向培养? --SSC 产品经理 ◆ SSC 产品经理的胜任力要求 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 项目管理能力、业务能力、沟通能力、设计能力、技术能力； ◆ 产品经理的培养： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 跨职能模块轮岗 ✓ 高密度的项目实践 ✓ 内部教练 ◆ 产品经理的能力提升方向：对客户的感知力、调研和产品设计 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 了解 HRSSC 的客户 ✓ 挖掘客户的需求、想法和产品体验 ✓ 应用技术创新能力，将服务场景化
<p>职业发展</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 采用轮岗的方式丰富工作内容 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 建立轮岗制度，在既定期限内执行 ✓ 在制度成熟的基础上，提高轮岗的速度和效率 ◆ 运用自动化技术减少重复工作量

参调数据

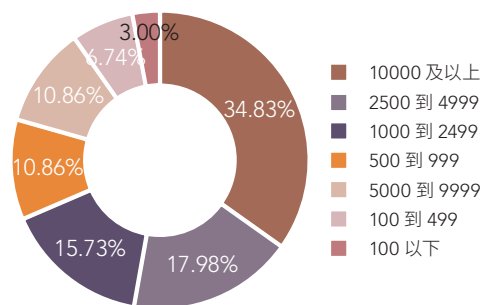
图表 1：参调企业的行业分布



图表 2：参调企业的企业所有权性质



图表 3：参调企业规模



企业案例

案例启示

宜信：卓越运营下的 SSC 团队人才培养建设



吴刚

全球人力资源共享服务 资深总监
宜信公司

企业背景

未来的人力资源管理数字化是朝向智慧 HR 的发展，如何迎接智能化的趋势，做好数字化转型和重塑是至关重要的。人力资源共享服务中心存在无疑是数字化管理转型的主要推动力，提供技术、数据、人才的支持。

宜信是一家金融科技公司，在创始人唐宁的带领下，业务层面加快了国际化战略布局，人力资源管理也趋向全面的数字化转型。与此同时，宜信的共享服务中心在两年的时间内，由起步和基础运营阶段，发展至卓越运营。在此过程中，人力资源管理过程中的职能模块、管理流程、工作内容、用户体验不断在进行数字化实践；技术、运营流程、服务质量也都同步升级。

随着 HRSSC 的工作重心、工作目标升级，对于现有团队人员的能力要求也将更高。尤其是在技术应用、客户化思维、服务理念的转变下，人员思维模式和能力要求都产生了变化。共享服务的团队人员能力也会出现新的胜任力，并寻求更新、更有效的人才培养方式。

为了更好的管理团队，培养一致性的认知和共识，宜信的共享服务团队内部搭建多重的培养方式。本篇案例将从胜任力模型、项目实践、服务意识培养中解析团队综合能力素质提升的有效方法；同时，通过“产品经理”的能力提升，呈现针对支持转型的特殊角色的培养方案；最后，人员发展与保留，作为共享团队长久以来的难题，宜信也有自身的解决之法。

提升共享服务团队综合能力

+ 重塑 HRSSC 团队胜任力模型

2018 年，宜信的共享服务中心在 TD\OD 团队的帮助下，制定团队专属的能力素质模型（可见图一），模型的搭建很大程度上为团队人

员提供了清晰的能力提升方向；为人员的胜任力提供了标准化的模版，清晰定义。

HRSSC 能力模型总共分为通用能力和专业能力这两个大的方面。在专业能力层面分为三个层面，分别为运营、HR 信息化技术和薪酬社保核算等。其中，最为核心的是 HRSSC 的运营管理能力，即产品意识、宣传营销、项目管理和服务管理。

通用能力项作为持续需求和存在，即共享服务中心普遍需要的胜任力，分布在“数字驱动”“优化体验”“协同成长”三部分。其中，在数字化驱动下，数据分析、数据导向的能力越来越被重视和需要。



图一

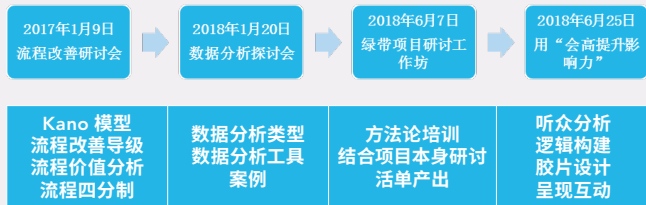
+ 运营团队核心能力建设：精益六格玛培训项目

在变革与升级的阶段，团队成员的背景和经历不同，对于新的工作侧重，形成的理解和认知不在同一层面。如何达成共识，统一团队语言，建立共同前进的步调，是宜信此时需要考虑的。

宜信开展精益六西格玛（Lean Six Sigma，以下简称为 LSS）培训（可见图二），LSS 是精益生产与六西格玛管理的结合，其本质是消除浪费、降本增效。通过 LSS 项目培训，以实践为主的体验式课程，帮

助 HR 运营人员，将精益和六西格玛工具有机地结合，迅速开展改善项目，并取得立竿见影的良好效果。参与成员可以学习 LSS 原理、改善突破法和统计工具等，快速识别并彻底解决问题。

宜信的共享团队，定期一年有两次 LSS 项目，主要培养绿带和黄带人才，强化团队综合能力素质。年初的时候 SSC 团队人员将会去计划下一年的可开展的项目，制订计划并提名主要的参与成员，项目成员的甄选标准是让有一定项目经验的同事加入，也给予高潜力新员工培训的机会。



图表二：宜信的 Lean 6 Sigma 培训历程

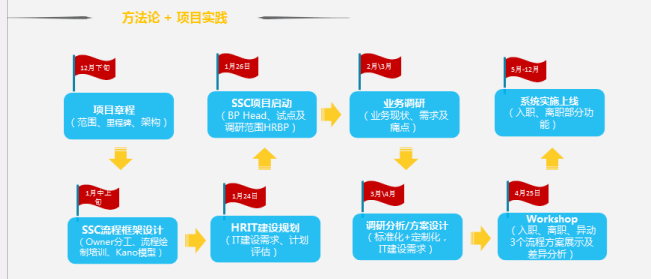
精益六西格玛的精髓在于实践和培训的同步开展，是培训与实践结合的人才培养过程。通常，项目的效率优先的情况下，对于成员专业能力培养的深度不足，但是宜信十分坚定培训的决心，主动遵循精益六西格玛的项目过程。

完成整个项目周期后，人才能力提升的效果是十分显著的。共享服务团队的成员无论是专业知识，还是岗位技能方面都有深刻的认知，团队的工作步调逐步统一。团队对于变革项目十分理解，从思维上已经能适应和迎接新工作的模式。从这个层面而言，大范围、较为深度的培养方式，能够让团队形成合力。

经过将近一年的持续业务实践和人才培养，目前 HRSSC 已经在 10 个项目中引用了精益六西格玛方法论，累计培养精益六西格玛绿带 12 人、黄带 10 人。

精益六西格玛对于人员培养的标准有严格筛选，绿带、黄带和黑带成员在参与项目的时间和数量都有严格要求。值得一提的是，宜信的 PMO 作为精益六西格玛的黑带，需要充当 Mentor 的责任，在整个项目实施的过程中，通过规则、流程，从细节至整个流程管控，逐步的教导成员掌握知识、流程和技能。从项目启动、项目章程、项目章程中所包含的元素和内容、项目内容等，都是在方法论教导过程中逐步让成员掌握的知识面。

运营团队核心能力建设



+ 思维意识转变：服务意识和企业文化落地

对于 HRSSC 而言，团队的定位与其他 HR 职能不同，SSC 本身会大量处理一些业务的流程需求，帮助业务解决问题，非常需要团队的服务意识。软性层面的服务理念在团队中的形成过程中，见效缓慢。而思维模式的改变才能影响行为。

宜信首先通过外部课程的引进，初次让团队成员接触课程内容和方法论，其次，逐步将内容吸收、转化为内部课程，组建可持续的课程内容培训。

服务意识：此部分的课程引进外部机构的培训课程，主讲人来自于人力资源服务的资深老师。

服务文化：此部门的课程引进主要从事服务行业的老师，继续文化层面的宣贯。

- 课程培训仅仅是方法论的交付，但是意识和文化更是软性层面，长期的改变。对此，宜信在 HRSSC 团队内部加强了服务理念的宣传，同时付诸行动，通过设计思维使服务可视化。
- 行为规范化：从行为层面而言，宜信 HRSSC 识别一些可标准化的环节，例如服务台的成员提供标准化的应答话术；
- 首问负责人制度，第一个接受到员工需求的成员，就要秉持解决问题的意识，无论是借用内部资源，还是将问题移交，都必须解决问题。
- 无论是基层同事还是服务管理者，都深入服务中，为员工创造价值就是为企业创造价值；

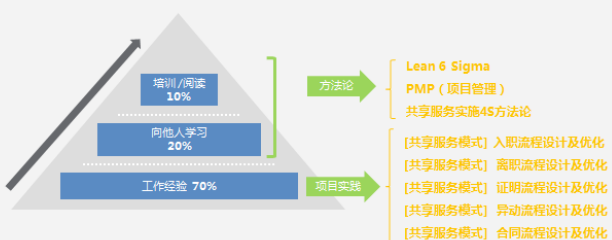
关键人才培养：“产品经理”

+ “产品经理”的角色定义

传统的工作模式中，人员以岗位、模块化的工作内容为切分，在一个流程改进的项目中，过于“各司其职”，由此将一个大的项目切割成几个“小项目”，而参与成员的视野也多局限在自身领域。

这样的现象也造成了团队配合乏力、人员工作衔接不够流程。在精益生产、去除浪费、高效交付的运营理念下，要求成员的视野能以全局观的角度，俯瞰全局。从而，流程 owner 的角色，也逐步演变

团队核心能力建设



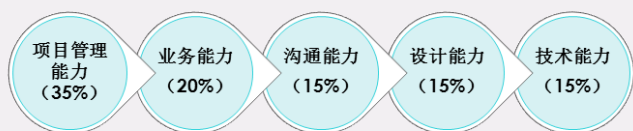
为产品经理，把控整个流程的改进与迭代。

产品经理 (Product Manager) 是负责服务产品管理。服务需求的调研，根据用户的需求，定义产品、规划和设计产品，根据产品的生命周期，协调研发、营销、运营等，确定和组织实施相应的产品策略。产品经理全权负责产品的最终落地和运营。在运营中，建立新需求反馈的渠道，进行分析、研究产品的迭代趋势。

+ 产品经理的胜任力

在流程 owner 的模式下，并不具备跨职能、跨领域的理念，产品设计的理念导向是基于完整的产品线。宜信针对“产品经理”这一角色，设定特殊的胜任力模型（可见图三），当一个服务类的产品规划时，需先了解服务需求，用技术和设计理念实现，在运用过程中了解客户反馈，并进行后续修改。在这整个过程中，产品经理的工作是跨职能的，既能了解用户，设计服务产品，还能理解技术，将流程转化为自动化、场景化的产品，甚至在后续的落地过程中，如何推广运营，且持续改进。

工作的方式而言，具备跨领域、跨团队的实践过程。此时，对于原来只专注于自身领域的人员而言，带来了进一步提升能力的挑战。



图三

+ 谁需要被培养？

宜信认为，未来 HRSSC 的运营是服务和技术的融合，团队重要角色更需要跨职能的全才。因而，原来的“信息化技术专家”和“流程管理专家”都是需要互相知晓对方领域的知识与技能。

例如，信息化技术人员在理解服务时，才能从全局观的产品角度理解服务需求，实践规划、客户使用反馈、持续修改。同理，流程运营经理也是一样，技术是服务落实的基础，技术知识也成为运营管理者必备的内容。

+ 核心的培养方式：轮岗

1. 轮岗的目的

产品经理的跨职能专业知识与技能的培养是基于轮岗完成，例如信息化人员和运营的角色互换，实现知识面和经验互补的作用。但在具体实行过程中，技术人员转做运营是比较容易理解的，反而是运营的人员如何担任信息化技术的岗位角色，是有难度的。

宜信对此的要求在于，不需要他们对于信息化技术的知识深钻，仅掌握技术的实现流程，同时搭配技术类理论课程的培训，就能够具备一定的知识基础。

2. 轮岗的机制

轮岗的期限为六个月，筛选成熟和管理比较规范的岗位以便于对于胜任力和轮岗期间所获取的技能更有把握。

例如信息化技术人员轮岗的路径，首先成为呼叫中心的管理者。因为呼叫中心包括了线上 400 电话系统，知识库的管理，工单系统，以及即时消息系统，使用各种工具和技术的场景很多。其次，呼叫中心得到的反馈都是员工对于各个领域的反馈，管理规范也很成熟，经过轮岗，可以让后台的人员容易掌握前台的业务，易于转变角色。

共享服务团队人员发展与保留

宜信的共享服务中心，在两年间能有高速发展的成果，重要的是建立团队短期、长期的目标，以团队驱动个人，以目标促进成长，团队成员才能建立很好的协作成长的氛围。

在工作中观察成员的表现，基于人才的基本素质，在分析能力、逻辑能力和沟通能力出色者，可被选中去做项目实践和锻炼，如果发现培养效果良好，则会培养其能够向纵深发展的专业路线。



+ SSC 团队人员保留：通过服务分层稳固团队

人员稳定性一直是 HRSSC 的痛点，在传统的通过内外部发展的模式下，宜信开始另辟蹊径开启人才保留的新方法。通过服务分层稳固团队，服务分层是基于 HRSSC 的能力素质模型，将企业核心的 HRSSC 能力项留在北京总部，而将重复性较高的工作，例如员工数据基础处理，重复答疑咨询的能力项工作转移到其他地域。

远程团队在异地与北京团队协作，结构稳定，人员离职率降低。北京 SSC 的成员更聚焦在内部沟通、事件处理、服务管理等工作，工作内容的转变使得团队有进一步发展的空间，离职率也保持在一个较好的水平。

最终通过服务分层，增强核心成员对于 HRSSC 工作的价值认可，才能够从根本上增强团队稳定性。

案例启示

施耐德：“EVP”文化下的 HRS 团队



潘丽娜

人事经理

施耐德电气(中国)有限公司

企业背景

施耐德电气有限公司为世界 500 强企业之一，是全球绩效管理领域的领导者，为 100 多个国家的能源及基础设施、工业、数据中心及网络、楼宇和住宅市场提供整体解决方案，在住宅应用领域也拥有强大的市场能力。

施耐德 HR 共享服务中心（HR Services，简称 HRS）按照六个区域划分，分别为美洲、欧洲、中东和非洲、东南亚、大印度区以及大中华区。HRS 全球共有 700 多人，支持近 14 万名员工，服务 112 个国家。在全球统一标准的运营模式下，各个区域和国家也拥有足够的灵活性来满足本土特有的需求，因此，每个区域和国家的 HRS 也有各自特有的成长之路。本文将着重于分享施耐德 HRS 在中国的经历。

施耐德的共享服务中心团队

依靠技术、SPS 理念和人，施耐德 HRS 在十年内成功实现了服务范畴和服务人数的持续增加，以及运营成本和支持人数的持续降低；同时，员工满意度也实现了稳中有升。而在技术、SPS 理念和人当中，“人”是最重要的，HRS 需要懂得将技术和理念武装自己的人，去面对困境、迎接挑战，并勇于行动。

团队组织能力建设

通常，HRSSC 常常被当作是人力资源新人的“第一站”，相对于需要专业知识积累才能胜任的 COE 和 HRBP，新人在 HRSSC 可以全方位的接触到人力资源各个模块的工作，从而开始积累经验。施耐德 HRS 是一支相对年轻的团队，其中三分之一的员工是 90 后。如何帮助“HR 新人”快速成长，一直是施耐德 HRS 不断努力的方向。

毋庸置疑，培养员工是组织发展的必经之路。施耐德倡导“Employee Value Proposition”的文化，即 Meaningful 意义，Inclusive 包容，Empowered 赋能。在此“员工价值主张”下，HRS 团队的组织能力建设，致力于做有意义的事，不断创造包容的环境，为团队赋能，勇于打破现状，把大胆的想法化为现实。



HRS 团队能力需求变化

施耐德的 HRS 在中国有上十年的发展历程，由初创求新，至今的“持续发展”阶段，中间经历了合理优化和升级求变的过程，才形成如今的“便捷的员工体验、为业务创造价值和高度专业”的使命。

在历经不同的阶段，组织对团队成员的能力需求也会产生阶段性的变化。最为明显的变化在于技术的应用升级，需要依靠“人”支撑，要求成员应用数字化手段来实现有效沟通、提高服务交付的质量与效率。其次，如今的使命，要求成员从思维模式上发生变化，由原先运营效率的提高转向员工体验的便捷性，强调软性层面的服务意识和内容。

HRS 团队新的胜任力

施耐德 HRS 团队时刻考虑着为未来做准备，因此建立了新的胜任力模块，分别为“Agile、Digital、Changes、Analytics、Story Telling、Design Thinking”。其实不难看出，HR 共享服务中心未来是由技术和数据驱动，掌握数字化技术和具备数据思维将会成为通用的胜任力要求。与此同时，在变革中迎接挑战，敏捷管理跨团队项目以及应对员工个性化的需求，这些都会是团队的基本素质。除此之外，在“便捷的员工体验”的使命下，流程设计的步骤和逻辑均发生了变化，成员需要具备产品化的设计思维，顺应员工需求和使用习惯，将“流程”升级“产品”。此时，寻找员工痛点和爽点、挖掘需求、营销产品等一系列工作，都将成为新的工作内容，这就要求成员学会“设计思维”这些新的能力才能真正做到极致的便捷员工体验。

值得一提的是，随着 AI、智能化、自动化技术在 HR 共享服务中

心的应用，许多原本需要人为完成的数据录入、数据质量维护等基础工作，已由 RPA 接管数据收集和维持，人工维护数据的工作在渐渐消失。此时，HR 共享服务中心对于成员的数据能力需求，已从“基础数据维护”升级为“数据分析、数据洞察”。由此可见，新的工作内容、工作目标、工作意义的升级，施耐德 HRS 对于团队人员的能力提出更高要求。

🔗 HRS 的团队人员能力培养核心：3E 原则

施耐德对 HRS 团队成员的培养遵从“3E 原则”，即学习 Education、探索 Explore 和经历 Experience。

+ 1st E – 学习

施耐德 HRS 强调“日学日新”的终身学习理念。施耐德内部形成一些小型的学习平台，比如微信移动课堂，HRS 会有自己专属的 Learning@HRS 平台。通过提供更加丰富和多样化的学习渠道，营造学习氛围，同时还提倡成员寻找适合自己的学习方法，养成持续学习的习惯。

在学习的内容上，施耐德 HRS 紧跟时代变化，注重让成员掌握时代必须的技能，因此会引入一些前沿的课程，例如这两年比较看重“以产品管理 SSC 服务”的理念，施耐德 HRS 全员参加“设计思维”课程，学习产品思维，如何设计产品，如何迭代等。

+ 2nd E – 探索

施耐德 HRS 对于成员培养的态度是“每个人都可以被培养”，任何一个人都可以去承担项目，都能从中得到锻炼和思考。通过项目历练，跨团队合作，让每一位同事都接触到不同的领域，挖掘同事身上的闪光点和曝光度。

不再局限于传统的诊断需求和甄选培养人才的固化措施，提倡更加开放和包容兼备的人才培养理念。对于项目实操的成员，鼓励同事积极参与，只要你愿意，就可以成为项目经理。在这个过程中，施耐德 HRS 会借助 PMO Community 分享项目管理方法，比如最近比较流行的敏捷项目管理 SCRUM，鼓励大家将这些方法运用在实际项目中，加速从墙上到地上的过程。

+ 3rd E – 经历

随着施耐德 HRS 的工作重心转移、工作目标的升级，出现了一些新的岗位，实际上为 HRS 成员提供更广阔的发展空间，比如产品经理，RPA 专家、知识管理的岗位。

为了极大的拓展 HRS 成员的专业视野，让他们能够接触和掌握不同 HR 职能模块的知识与技能，施耐德 HRS 尝试过多种方法，比如 Job Shadowing，尝试过后发现，轮岗是最有效的方法。施耐德 HRS 的不同之处是，提高员工轮岗的速度，打破常规，即需要员工在一个岗位满 3 年才能轮岗的固化模式，给资历短、但具备快速学习能力的员工提供轮岗机会，从而盘活整个团队的人员与岗位之间的运转。

🔗 高度专业

旧的岗位在消失，新的岗位在产生，现有的岗位也在不断迭代。这对施耐德 HRS 成员的专业度也提出了越来越高的要求。随着 RPA 技术在 HRS 日常运营中的部署，已有将近 80 个 RPA “机器人”在处理实际事务性的工作。以前，施耐德 HRS 是人与人之间配合完成这些工作，现在是人与机器人配合完成。在 RPA 专家的带领下，HRS 越来越多的成员变成了训练机器人的小专家。

传统的共享服务中心模式以 HR 的职能端视角为导向，随着员工体验的关注度上升，从职能端升级为员工体验为导向，意味着 HR 共享服务中心的运营模式也在发生变化。挖掘员工需求，从需求端出发，设计员工与 HR 服务的交互体验，并满足其需求。在此变化下，产品经理这个岗位应运而生，承担这个岗位的人也被期望具备更加综合的能力，懂得挖掘需求、将产品思维植入运营，把服务打包成产品，并利用设计思维优化产品。

虽然施耐德 HRS 设定产品经理的岗位，但是我们坚持“人人都是产品经理”的理念，每个人都可以被培养，可以具备产品设计思维。在持续发展的阶段，施耐德 HRS 面临更多的是挑战——员工期望越来越高的挑战，技术日新月异的挑战，HR 技能转变和提升的挑战。凡是秉持追求高度专业的人，都会敢于迎接挑战，并在这些挑战中不断成长。

在施耐德 HRS 工作，我们致力于有意义的事业，追求打造极致的便捷员工体验、为业务创造价值、培养高度专业的 HR 人才。在这个过程中，我们不断创造包容的环境，欢迎来自任何背景的人士。我们为 HRS 成员提供进展所长和不断创新的条件，同时还能享有独特的生活和工作。我们齐心协力，勇于打破现状，把大胆的想法化为现实。



案例启示 新奥集团：因地制宜地推行 SSC 模式



魏涛
新奥集团
人力共享服务中心常务总经理

HRSSC 运作模式日益成熟

新奥集团成立于 1989 年，从燃气业务起步，至今已有 27 年的发展历史，是一家包含互联网、能源、文化等多元化产业的集团性公司，目前已有员工近 4 万人，业务遍及全国各地。为了人力资源基础业务能够规模化、标准化的运作，于 2010 年开始建立人力资源共享服务中心（下文简称 HRSSC），但与传统的 HRSSC 搭建及推行方式不同，新奥集团自 HRSSC 成立开始，一直没有强制要求其人力系统必须应用，而是根据内部各业务单元对 HRSSC 的认可程度逐渐扩大其业务承接范围。

新奥集团 HRSSC 的成长规划分为 3 步（参考图表 1）：

第一阶段（2010-2012 年）建立共享体系：此阶段提出了新奥集团 HRSSC 的战略定位为：提升人力资源系统的整体运作效率、降低成本、解放人力资源生产力、在合法合规的前提下控制企业法律风险的内部服务部门。依据此定位，HRSSC 进行了业务流程梳理、制度政策建设、团队组织搭建等一系列工作，奠定了人力转型的基础。

第二阶段（2012-2015 年）降成本提效率：经过第一阶段探索，新奥集团 HRSSC 已形成一整套相对完善的 E-hr 管理系统、业务流程、标准规范、制度政策，并已具备了一支基础扎实、精益求精、不断创新的稳定团队。不断的自我提升，使得 HRSSC 得到各类用户的大力认可，在 E-hr 管理系统应用、标准规范业务运作等人力资源基础业务方面实现了全集团的业务覆盖。

第三阶段（2016-2018 年）黏用户防风险：2015 年开始，随着互联网思维模式在企业内的推行和应用，如何提供更优质的客户体验对 HRSSC 的运作提出了新的挑战，基于前两个阶段的积累，新奥集团 HRSSC 创新性的提出客户经理运作模式。以客户经理为信息纽带，连接客户前端和业务后端，拉近与用户的距离，提升用户满意度。在这一阶段，HRSSC 最终将完成从成本中心向利润中心的转型，成为跨地区横向承接各业务单位人力资源基础业务的内部承包商，发挥规模效应的同时，用规范化、标准化的操作手段和审计类业务来规避及预防整个集团人力资源基础业务的风险。



图表 1：新奥集团 HRSSC 三步走规划

创新性提出客户经理模式

为了提供更加优质的客户体验，新奥集团 HRSSC 对用户逐类型地做了分析，并明晰了客户经理的定位（参考图表 2）。第一类用户即为员工，他们期望人力资源政策咨询、手续办理的需求能够得到快速的处理和响应；第二类用户是各产业集团的 HR，他们期望 HRSSC 可以提供员工关系相关的工作支持，并且可以更加迅速精准的在基础数据的管理 / 分析 / 预测、员工关怀管理、劳动风险的洞察及规避等方面满足其个性化需求，从而解放出生产力，投身到更加贴近业务的工作上去；第三类用户是决策层，他们期望能够看到人力资源方面跨产业、跨地区的各种数据分析，并集团层面上达到资源整合、规避系统风险的效果。



图 2：新奥集团 HRSSC 客户经理的定位

经过分析客户经理，定位为员工关系的BP，为产业集团人力、员工提供一站式解决方案及服务，是HRSSC提供服务的统一窗口，他们会将各种人事数据比如人事结构调整信息、社保增减信息、薪酬福利调整信息、及其他个性化服务需求带回人力资源共享服务中心，交给相应团队进行业务办理，并将结果及时反馈用户。

HRSSC 的人才培养策略

HRSSC 承接的是人力资源基础事务性的工作，其特点是工作内容的重复性比较强，人才流动性大是大多数共享中心所面临的挑战。为了搭建稳定的团队，新奥集团 HRSSC 打通了员工职业发展的双通道，即打通专业通道和管理通道，系统的形成了人才培养体系，促使优秀的人员能够在集团内部进行流动及发展，因此担任起了是集团人力资源队伍人才培养的“摇篮”的角色（参考图表 3）。

HRSSC 的业务发展，需要不同角色的人员发挥作用。这些角色的能力要求有共性，也要有很大的差异，新奥集团 HRSSC 的人才培养工作先从基础业务操作开始，后通过员工能力的提升，在培养成熟后可从事直接面对服务对象的工作，最终成长为业务骨干或者输出到有需求的业务单位。人力资源共享服务中心的培养体系就是针对这样的培养成长模式搭建起来的。（见图 3）

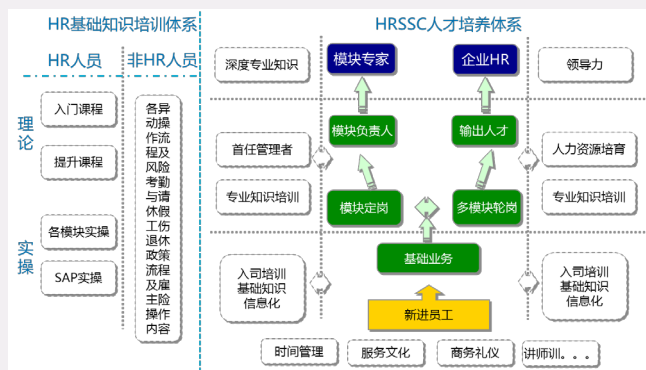


图 3：新奥集团 HRSSC 人才培养体系

新奥集团 HRSSC 为每一位新加入的员工，都安排了一系列的培养计划。培养过程会包含理论传授与实操和演练两部分。一位新进入的员工，首先会系统的接受入司培训、理论基础知识、信息化知识等专业知识的培训，期间还会将组织的服务文化和职场礼仪向大家进行分享。之后进入实操阶段，通过实践，真正掌握各业务模块的技能经验。

在成长为业务熟手后，成长路径被设计成为两条，一条向模块专家培养，期间会经历模块定岗、模块负责人的角色成长，接受专业知识、首任管理者方向培训，最终成为深度掌握专业知识的模块专家；另一条则向人力资源业务合作伙伴的角色发展，期间会经历多模块轮岗的学习和培训，学习和了解人力资源共享服务中各个模块的专业知识，提升人力资源综合管理的能力，最终成长为集团的人力资源业务合作伙伴的角色，输出轮岗到产业集团从事综合人力资源的工作。

注：新奥集团 HRSSC 是本土企业在人力资源共享服务中心方面的探索应用较成功的案例，上文提到的“非直控命令式的应用方式”、“贴近用户端客户经理的运作模式”以及“人才培养体系的探索”具备一定的研究价值，特此分享，期望能对有需要的企业提供参考。

案例启示

看海尔智能“场景生态”革命下如何创“爆款”的用户体验——海尔人力资源共享服务中心实践

本案例荣获 2019 中国人力资源共享服务中心价值大奖“创新实践奖”

成立背景及发展历程

海尔集团从 2008 年组建 HRSSC, 至今已历经 11 年、3 个发展阶段:

第一阶段: 2008 年集团流程再造, 开始成立 HRSSC, 目标是——做好 HR 基础业务的人数管理和薪酬管理。通过集中化办公, 将创客的入离调转和薪酬核算发放等 HR 的基础业务集中在 HRSSC 统一办理。

第二阶段: 实现流程制度的标准化、信息化, 从线下人工办理转移到线上信息化系统办理。

第三阶段: 2019 年, HRSSC 向智能化、无感化全面转型, 以数字技术驱动创建新的业务模式和用户体验的无感化。

人力共享平台简介



图 1 人力共享组织架构图

海尔人力共享平台是人单合一的基础平台和增值赋能平台, 其目标是聚焦用户最佳体验, 助力创客无忧创业, 助力小微快速引爆引领。组织由五部分组成, 前台为创客提供一对一个人服务; 中台为小微公司提供公司人事业务的办理, 如薪酬支付、系统维护等; 运营交互一是负责承接集团战略落地, 二是与用户实时交互和提升满意度, 三是与集团横向协同, 助力政策落地与运营分析; 共享科技负责共享信息化平台的建设, 利用科技创新与模式创新在系统中落地, 为用户提供场景化、智能化平台; 共享 COE 是搭建平台流程政策及政务接口。

充满活性因子的数字化服务场景

人力共享平台进行了一系列数字化的探索与创新, 其致力于从如下四个方面带给客户更优质的服务与体验:

+ 技术创新“三部曲”:

1. 智能体检场景——安全高效、全流程无懈可击

海尔人力共享中心与各地区多家体检机构建立合作, 搭建了智能体检一站式平台。新入职创客可通过扫描二维码直接线上预约体检机构, 平台共覆盖 28 个省、36 个市, 共 91 家体检机构。体检合格标准经过专业医生审核与确定, 体检结果与医师意见由体检机构直接上传至平台, 省去了体检报告复核过程。该一站式平台更加专业、科学、高效、全程免费, 提升了创客体验度。

2. 移动端电子签约场景——让签合同如呼吸般顺畅、随时随地、安全高效

以前所有的劳动合同都要到 HRSSC 服务大厅签订纸质版, 然后再由 HR 专员到各个子公司用章地点盖章, 最后创客再到服务大厅领取属于自己的那份合同。这个流程不仅耗材多、跑腿多、盖章麻烦, 还常出现错签、漏签、代签、不及时签订等问题。

我们通过整合行业最新的电子签约技术, 内部并联集团内资源, 外部与政府劳动用工部门沟通达成一致, 推出了电子劳动合同、电子印章项目, 需签订合同的创客手机上会收到一个短信提醒链接, 创客只需点击手机链接、扫脸认证、系统生成创客的电子合同、创客手机端电子签约, 即可完成 7 份资料的一键签订等, 系统自动加盖公司电子印章。全程花费不过 1 分钟, 而且可以随时在手机上查看合同, 并可打印留存。对创客来说, 无需跑腿; 对公司来说, 杜绝了错签、漏签、代签、不及时签订等带来的风险和隐患。



图 2 电子签约流程

3. 小海鸥智能自助机——创客身边的“小管家”

为了提高人力共享中心的体验, 海尔人力共享中心引入了小海鸥智能自助机, 其包含 4 大功能模块: 1) 在职 / 收入证明打印; 2) 工卡挂失 & 补办 & 解挂; 3) 收入清单秒打; 4) 社保账户明细秒查等。小海鸥智能自助机将企业内部系统之间以及外部公共平台进行资源并联, 实现全流程业务自助办理。目前在多个办公大楼都部署了 HR 智能自助一体机, 创客可就近在自助机上自助办理相关业务。



图3 小海鸥智能自助机

+ 模式创新：

HRSSC 想要更快的效率、更好的体验，在技术创新的同时，运营模式也必须创新。众所周知，HR 的很多业务需要到政府部门办理，如劳动用工办理、社保缴纳、公积金办理等，政府部门通常审核办理的时间长、效率低、常有错漏的风险，彼此常有抱怨。

海尔创新的基因鞭策我们不断思考，新时代下，企业和政府部门之间的关系不应该仅是审核、闸口、监管的关系，而应该面向未来建立新型的政企合作共赢关系。

于是，我们将想法首先与青岛市人社局的领导进行了沟通，发现大家的目标都是一致的，应该在诚信互信的基础上，用科技的手段架起企业与政府信息的桥梁，建立共创共赢的政企互联生态圈。

我们的目标就是让企业和政府之间需要传递的数据、信息可以通过信息化互联互通，免去人工重复操作，不仅提效率，更要降风险。也就是说我们要颠覆传统的企业与政府之间的办事流程。

1. 社保直连场景——一键直连，解共享创客“跑腿”忧愁

以前，共享专员每个月都需要登录社保局的系统（用 300 多个公司的账户密码来回切换），将公司创客社保增减变化的信息录入社保局的系统里，这个流程耗时耗力还常出错。现在，我们做的就是将海尔信息系统中人员增减变化的信息与社保信息系统之间打通，实现社保增减变化等一键直达政府网办理，同时办理结果也同步回传海尔信息系统，使得 3 次操作简化为 1 次，10 分钟缩减到 1 分钟；且无需去现场办理，无需多次重复录入，省人工且 0 错漏。目前我们正在与政府多个部门，如医疗部门、公积金部门、公安、银行、医院等，建立全方位的信息互联。

通过这些互联项目，不仅架起了海尔与政府信息数据之间互联互通的桥梁，更提升创客的体验，越来越多的业务创客可以通过手机一键直达政府网办理，如生育津贴办理、职称申请等。

政企互联的模式是海尔与青岛市政府首创的，也是国内首例。它的价值就是让信息多走路，让创客少跑腿。目前这个模式也正在全国推广。

2. 公积金提取的场景——创客一站式办理的直通车

通过政企合作，邀请公积金中心定期外派工作人员入驻共享中心，联合 12 家主要银行，一站式办理公积金提取与公积金贷款等业务，创客无需单独前往公积金中心办理，足不出公司，即可全部搞定。公积金一站办理每 2 个月一期，并且采用预约的形式，实现人员的分流，零跑腿，缩短了公积金办理的周期，深得创客认同。每期参与人数可达 300 人以上，创客家属也可通过企业内部创客进行预约，惠享公积金一站式办理通道。

+ 场景化的信息化平台创新与迭代：

1. HR 共享 MyHR 系统（PC 端 + 移动端 + 后台管理）

人力共享的业务离不开信息化、智能化的支持，以前，HRSSC 的信息化是以流程为中心，从风险防范的角度搭建的，系统之间也多是割裂的；创客办一个事情可能要登录几个系统，用户体验感不好。

现在，HRSSC 的信息化是以创客场景为中心，从体验感最好的角度搭建的，“MyHR”名称含义就是专为创客量身打造的 HR 系统。

例如：创客需要生小孩，系统会将与生小孩相关的所有场景都集中在此，如产假政策、产假申请提交、生育津贴办理等，都统一集中在创客自助（ESS）界面办理。

例如：我们还制作了创客工卡、结婚、外籍人事就业、职称申请等场景。在这个平台上，创客可以预约办理的时间、问询 HR 问题、查询办理进度、评价服务体验、吐槽服务不满等等，我们也会通过这个信息化平台与创客更好的交互，提升创客体验、提升共享的服务品质。

2. **MYHR 平台移动端**:可实现 6 大功能（自助预约、服务指南查询、信息查询、在线办理、信息订阅、进度查询）。

3. **MYHR 的管理平台**：可随时显示所有业务的进展情况，每个过程都有记录和管理。同时我们通过数据显示，可以随时显示 HRSSC 专员的工作情况。

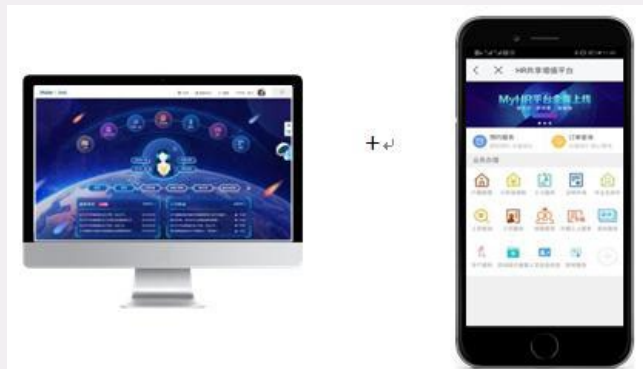


图4 MyHR 系统关系图

智能而又不失活泼的问询场景：

1. 1001 热线与智能小 e——双剑合璧：用智能 AI 技术颠覆传统服务订单模式

人力共享建立了两条统一的问询渠道。第一条渠道，HRSSC 有自己独立的智能问询机器人，登录电脑或手机的 MyHR 系统——“智能问询机器人-小 e”自动提问，任何 HR 问题可以自动问答，问询机器人 7*24 小时在线。第二条渠道，HRSSC 有自己独立的全国统一服务热线 1001 提供人工 5*8 小时问询服务。

通过互补的问询渠道，能够尽可能满足不同使用习惯的员工的问询需求。

结合最新的技术发展，我们正在迭代下一代智能机器人，除了能够更智能地与员工沟通，解决员工的问询外，我们还计划让智能机器人能够帮助员工更加便捷地查询个人信息，帮助员工自助办理 HR 业务，查询员工业务办理进度等。同时增加语音识别功能，让员工体验感更好。

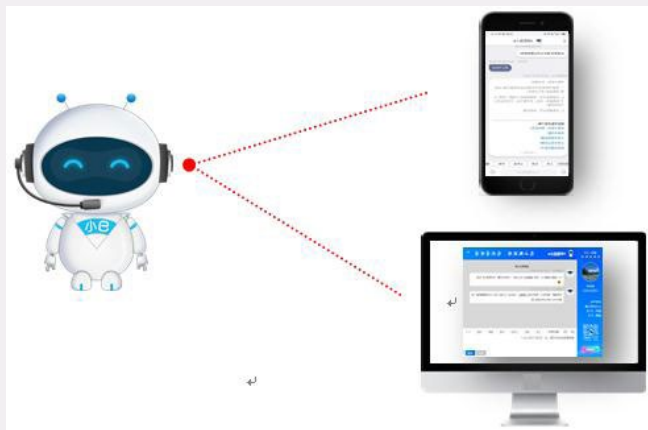


图 5 HR 智能小 e 机器人

SSC 人员的经营与发展

岗位胜任力模型——火焰模型

为了更好地保留并发展人力共享中心的创客，海尔人力共享中心为其制定了明确的岗位胜任力模型——火焰模型。该模型承接集团战略，并对人力共享内部的岗位进行分类和能力进行匹配。人力共享平台创客的核心胜任力主要包括实践力（专业知识 + 专业技能）、认知力（通用能力 + 经营能力 + 业务能力）以及自驱力（学习潜质、文化认同及动机）三大方面。



图 6 火焰模型

根据该火焰模型，海尔人力共享中心制定了多元化的岗位胜任能力培育方式，主要包括交互学习、讲师辅导、轮岗历练以及专业认证等形式。

分类	能力	培育方式								
		集中训练	交互学习			讲师辅导	轮岗历练	专业认证		
		课堂学习	优秀经验分享	学员分享	轮岗项目实践	外部交流	讲师	轮岗	内部讲师认证	人力资源师认证
角色定位	HRSSC 战略愿景、定位						V			
	HRSSC 战略性人才角色认知		V				V	V		
经营能力	(I) 交互资源 (战略)		V	V	V	V	V	V		
	战略性思维	V	V	V	V	V	V	V		
	开放创新		V	V	V	V	V	V		
	(II) 人力资源 (自主经营体)			V	V		V	V		
	网络化思维			V	V		V	V		
	业务影响力			V	V		V	V	V	
(III) 跨企业 (3R)	组织执行力	V	V	V				V	V	
	资源协同	V		V				V	V	
	(IV) 闭环优化 (人单酬)		V	V	V			V		
	契约自驱动	V	V	V				V		
	沟通与谈判	V	V	V				V	V	
专业知识和技能	人力资源专业知识		HR 模块为主/外部为辅		V	V			V	V

图 7 岗位胜任能力培育方式

另外，共享中心的创客职业发展分为业务与管理双通道，创客可以根据自己的需求选择适合的发展渠道。如图所示：

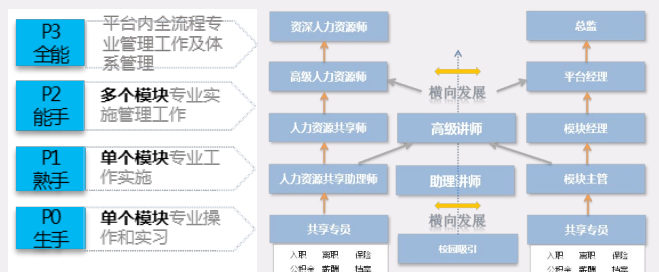


图 8 职业发展双通道

创新人才链的赋能“四步”体系

1. 创客新学堂——有趣有料的入职融入培训

为了帮助新入职的创客更好地适应工作环境、融入企业文化，共享中心联合大学、招聘与培训等平台，合作创立创客新学堂项目，项目内容主要包括入职课程、创客启航攻略等，采用解锁闯关的形式，通过全流程的培训，使新手顺利成长为一名合格的共享创客。

2. 我是能手——夯实业务技能与领域知识

能手大赛采用比赛形式，实现创客业务技能与知识的交流与共享，并且有专业的评委与顾问进行补充与纠正，促进创客由单模块业务能手向综合业务专家的职业发展。比赛胜出的能手将获得 1001 专家热线与共享大课堂讲师的资格。



图 9 能手大赛流程图

3. 共享大讲堂——学习型社群，让创客的成长看得见

共享大讲堂服务于共享 HR、运营 HR 等，是以提升专业能力和行业学习力为目标的高品质学习型社群。共享大讲堂主要涉及人才政策、公积金政策、社保政策等主题，采用人才专家赋能、共享能手 Talk 秀、行业前沿讲坛等形式展开。

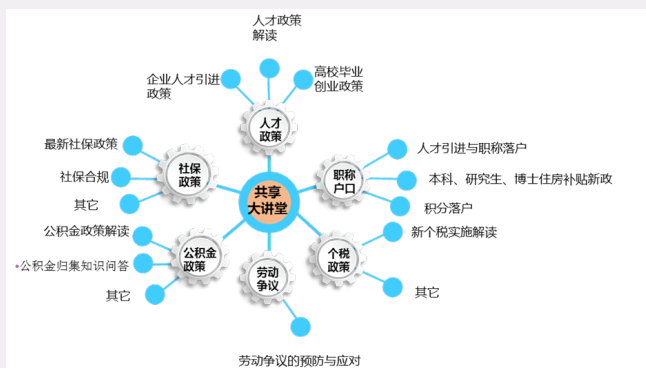


图 10 共享大讲堂

4. HR 共享平台战略型人才培养机制

除了常规的人才培养与发展，海尔还聚焦于高潜质的人员，采用多元化训练方式，将其培养成为合格的战略人才储备。其在内部建立了完善的 HR 共享平台战略型人才培养的 3 大机制：人才选拔、人才培养与训练、竞争上岗。

在人才选拔阶段：由创客自主申报或部门推荐，最后对申报人员进行资质甄选。在培养阶段，海尔为其提供多种培养形式，如自主 & 交互学习、讲师辅导、轮岗历练等。经过培训的学员可以进行内部讲师认证，也可以向 HRBP 转型。



图 11 战略型人才培养机制流程

展望未来，精彩无限

未来，海尔人力资源共享服务中心将继续聚焦用户体验，用更低的成本提供更优质的服务，使得人力共享中心成为最佳服务平台，让共享服务之于创客像空气一样不可缺少。为了实现这个目标，共享服务团队将从自动化、远程化、数字化及智能化这 4 点发力，持续对该人力资源共享服务中心进行优化升级。

案例启示 玛氏：MyP&O 人员发展

本文为精华节选，该案例荣获 2019 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”“创新实践奖”

玛氏人力资源共享中心取名为 MyP&O，直译为“我的人事组织”。“My”一词背后所蕴含的不仅是口头上的亲切，更是员工情感上的归属，是玛氏平等文化的体现。正如这个名字一样，多年来玛氏人力资源共享中心一直致力于为每位同事提供快速、专业、一站式的人事服务及解决方案，打造属于员工的亲切温暖的服务组织，不断追寻为客户提供最佳服务体验。

能力模型

玛氏非常重视内部员工的培养，MyP&O 广州成立至今，每次有空缺岗位，进行外部招聘之前都会在内部进行 2 周的公开招聘，把机会优先提供给内部同事。成立至今所有空缺岗位的填补，有 78% 来自于内部人才。

为了能够有针对性地提高员工能力，提高内部人才的质量，MyP&O 广州首先根据中国团队的需求定制了一套共享服务中心能力模型，包括对共享服务的思维模式（客户导向和服务意识）、知识（包括业务知识、专业技能和管理知识）、一般共享服务的素质（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）三个方面。

在此能力模型基础上，共享服务中心的每个职位都制定了专有的职位能力档案（Position Profile）。在档案中，列明了胜任该职位所需要的 HR 专业能力、关键的业务知识、公司领导力能力和关键经验。

发展渠道

根据共享中心需要的核心能力以及公司领导力的要求，在年初绩效目标设定时，每个同事除了需要针对当前岗位（current role）制定 KPI 达成计划外，还需要制定符合 STAR 原则的能力发展计划；同时，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，清晰地规划个人发展意向和下一个匹配岗位（Best Next Move）。

为此，MyP&O 广州为内部员工提供了四种发展渠道：

1. 团队内部向上晋升（协调员→专员→主管→经理→团队负责人）；
2. 跨团队职业发展（共享服务中心六大团队间的调动）；
3. 三支柱间职业发展（调动到 HRBP 或 COE 团队去发展）；
4. 玛氏全球共享服务中心间职业发展（由人事服务中心到信息技术和采购服务中心）。

MyP&O 内部的关键人才通过以上四个方向进行调岗、轮岗、晋升，每一次调动都会进行考核，通过考核的同事才可以实现调动。这种发展方式不仅开拓了同事的视野，还提高了在不同职能的专业技能并在个人职

业发展上收获颇丰。

发展项目

为了帮助员工提升个人能力，更好地获得晋升机会，玛氏 MyP&O 为员工提供了广阔的学习发展平台和丰富的学习发展项目。确保每位员工一年平均有 55 个小时参加公司内部和外部培训（如下图），包括为每位新员工量身定制全面专业的入职培训，帮助其尽快融入人事共享服务中心的大家庭。还在团队内部开展 Job Shadowing，给同事提供 2-3 个月轮岗机会，初步了解其他岗位的职责。不仅有利于自身经验的横向扩展，也有利于同事在了解的基础上思考自己未来的职位方向。对于高潜人才以及有职业发展意愿的同事，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，也锻炼了其团队管理和跨部门协调能力以及战略思维。



人力资源共享服务中心学习培训活动

MyP&O 广州还会定期开展各种形式的培训和专题分享，包括课堂式培训、工作坊式讨论、项目分享会、网络知识管理平台等，让员工在开放的学习平台上分享信息与经验、汇聚知识，不断提升员工核心胜任能力以及业务部门的专业知识和服务水平。

除此之外，MyP&O 内部每半年度会举行一次“人才对话”，时间为一天。这一项目针对 MyP&O 内部在岗时间超过一年，且是被评定为高潜人才的上级经理。经领导提名后便可参与到项目中，通过案例分析和个人展示，让各评委全面了解该同事。由不同部门领导层组成的评委组会根据其个人发展意向和潜力，给出相应地衡量和指导意见。这样多元的角度，可以更加客观、合理地评价这些人才，帮助其找到更加适合自己的发展方向。

通过以上一系列“组合拳”，共享中心内部人才的发展卓有成效。不仅内部有了源源不断的人才来源供给，而且员工的离职率也下降了。据统计，上一财年玛氏共享中心员工的内部转岗率高达 64.4%，总体离职率为 20%。

案例启示

贝壳：紧贴业务——人力资源共享服务中心的发展之路



王海波

高级总监
贝壳找房（北京）科技有限公司

业务背景

贝壳找房由链家网升级而来，是以技术驱动的品质居住服务平台，聚合和赋能全行业的优质服务者，打造开放的品质居住服务生态，让近两亿客户能从贝壳上面获得包括二手房、新房、租赁和装修全方位居住服务。

不久的将来，贝壳找房将覆盖全中国超过 300 个城市，服务超过 2 亿的社区家庭，链接 100 万职业经纪人和 10 万家门店，赋能超过 100 个品牌。

人力资源共享服务中心发展之路

+ 诞生背景

贝壳找房人力资源共享服务中心的发展与其业务的发展历程息息相关。在贝壳找房未诞生前，集团拥有近 20 家链家，分布于中国的各个核心城市，并且各个地区的链家均独立运作，在集团层面没有统一的人力、财务、运营和市场这些角色，组织架构相对松散。

人力资源共享服务中心建立的初衷便是减少重复的角色与劳动，用标准化的流程集中处理事务，从而提升人效，改善体验，实现规模效应。2018 年，贝壳找房正式成立，原有的组织架构面临着整合、集成。搭建共享服务中心所要实现的目的与业务端当时的迫切需求不谋而合，人力资源共享服务中心应运而生。

+ 发展路径

对于贝壳找房而言，搭建人力资源共享服务中心的初期团队便由有着丰富经验的人员构成，这一举措也助推了人力资源共享服务中心的快速成型，大量需要在后期才可以落地的技术、措施，贝壳在初期搭建时就已同步进行规划实施，这让企业能“少走不少弯路”。

人力资源共享服务中心发展至今，共经历了两大阶段：

- **快速提效阶段**：在共享服务中心搭建初期，主要的目的便是实现集中化和线上化，贝壳找房通过以下抓手实现：
 1. 快速搭建核心人事系统；
 2. 进行流程标准化，将重复的工作集中化；

3. 将成熟、前沿的信息化手段，诸如：电子签约、OCR 进行上线应用。

◆ 电子签约的引入及应用

* 引入背景

贝壳作为一家全国性的大型企业，共有近 18 万员工，并且分散在全国近百个城市。每周二和周四是新员工集中入职的时间，这意味着在同一天就有近百人入职，这就产生了集中化处理的需求。经过实践的摸索，贝壳发现要较好地提升效率，有三大节点至关重要：合同签署、入职材料保留与验证、现场组织的学习。如何借助技术手段让这三个节点能更快速地完成是贝壳所思考的问题，电子签约作为贝壳原本业务中便应用广泛的工具，具备较好的应用土壤，在寻找到了合适的外部供应商后，自然而然地被应用于人力资源的入职流程。

* 应用场景

目前，电子签约已经在员工的全生命周期中都得到了应用。以入职流程为例，电子签约主要在以下环节发挥作用：

1. 将需要采集的信息在候选人正式入职前就通过手机进行收集，包括毕业证、学位证、身份证、户口本等信息，这些信息不再需要通过复印件的形式提交，全部以线上化的形式收集，方便保管。信息收集完成后，流转至 Operation Center，结合学历编号等信息马上进行验证，验证通过便可直接进入下一环节。
2. 入职当天，基于员工前期上传的信息，员工可以至前台进行 OCR 验证识别。紧接着，员工进入入职现场，使用移动端就可以开始入职培训。入职培训结束后，进行合同的电子签约签署。

除此之外，在劳动合同的续签与变更，期权股票

的签署，学习文档的签署、员工离职、收入等场景，电子签约也已经有所覆盖，并且借助这一技术，实现了“远程、验真、有体验”。

✦ 供应商选择考虑因素

- 稳定性：作为中台产品，系统是否能够平稳运行，问题发生的概率是否较低是至关重要的；
- 压力承载能力：作为一家大型企业，流量压力有时较大，因此能否承载较大的流量也是贝壳关注的因素之一。

✦ 给企业带来的优化

- 服务效能的提升：在引入电子签约后，通过将入职场景的全面线上化，单个员工入职时间约缩短了约 60%。
- 人员投入的减少：自动环节的增加，让 HR 不需要更多全程参与到入职环节当中，累计减少人力超过 100 人。贝壳的劳动合同续签管理更是实现了仅由 2 人支持全国员工的合同续签。

- **通过数据和行为改善体验**：在第一阶段完成了线上化后，员工的行为在系统中就可以被追踪，沉淀为行为数据。有了这些数据后，就可以基于此改变服务体验。这是贝壳当前重点发展的。

人才架构及人员能力要求



贝壳找房人力资源共享服务中心下属 3 个组织：平台 COE 组织、位于天津的共享服务支持（Operation）组织、省区的服务 BP 组织。这三个组织所承担的工作及能力要有均有不同的侧重：

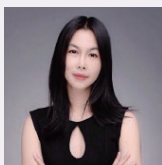
组织类型	定位及职责	能力要求
平台 COE	负责整个组织政策、流程、系统的体验和改善，做好全国人员各个入转调离环节的把控	必须要具备掌握全盘的能力，要求相对较高。一方面要有很强的专业能力，另外也要具备较强的协同能力，即“背靠背能打仗”。因为贝壳的各个模块需要延伸到全国，若缺乏协同的能力，很可能成为组织内的“部门墙”。
共享服务支持 (Operation)	负责流程的落地实行	绝对的工作流程标准化，更多需要较好地执行流程，同时需要能够较好地去与 COE 实现协同。所有 SSC 的操作流程、时点要求、环节标准以及质量，都要和 COE 充分的链接起来，注重高质量的客户体验。
BP	检验、检查、反馈，是企业在当地的服务触角，更多承担检查员的角色	知识面广，另外作为检查员的角色，要有审计、监察的意识，以及与当地分点能较好地实现对话与沟通。

成功经验

SSC 的发展要紧贴业务实际，在贝壳有一句话叫做“飞行途中换引擎”，也就是说贝壳的业务发展速度非常快。而人事服务也要紧跟业务的发展情况，能够快速支持业务变革。

案例启示

世茂集团：人力共享平台 2.0，向产品型组织转型



刘冬扬

共享中心负责人
世茂集团

共享中心发展概述

世茂的人力共享中心成立至今已经进入第七个年头，当前，世茂人力共享中心正着手向产品型组织的迭代转型，即致力于打造 2.0 共享平台。与 1.0 阶段不同的是，2.0 阶段的共享平台更强调打造产品型的组织，以产品线搭建服务团队，原本的团队经理同时承担管理人和产品的职责，转型为产品经理。

以入职产品为例，若以打造产品型组织为目标，产品经理需要负责该产品全流程的产品设计、交付、培训与用户反馈。从录用审批流程开始，便需要参与进来，直至候选人正式入职、完成信息录入，这形成了一个端到端的闭环流程。另外，产品经理还需要定期对产品的效率与用户体验进行评估，基于发现的问题，对流程进行不断迭代与优化，完善 SOP 与产品知识管理，对产品交付的人员进行培训与考核，确保交付质量与用户满意度。

共享平台 2.0 的挑战

产品型组织的转型伴随着对原有人员的胜任力的迭代需求，从纯服务的交付到产品管理的能力的迭代。当然，在具体的能力项上，很多能力是在原本的胜任力模型中便存在的，并不是根本性的变动，只是在侧重点上发生了变化：

+ 传统的共享服务人员

- 大部分的共享服务人员的岗位职责是在运营层面的；
- 更强调的能力包括沟通能力、执行能力质量；
- 明确该员工工作的主要内容、界面，员工具备一定的实践和项目管理经验，可以切实地执行相关工作任务即可。

+ 新组织架构下的共享服务人员

- 需要更加注重的是全流程的产品管理能力和创新能力
- 要有用户意识与效率优化的概念
- 要具备主动性，主动寻求改变和获取信息。

世茂共享 2.0 赋能计划

+ 培训赋能

为了更好地培养符合产品型组织的人才，世茂内部也上线了共享中心专业学院，该学院隶属于世茂学院，是偏向专业技能培养的內部专业学院，为企业内部共享中心的从业人员提供了专业类与技能类(如：新人岗位技能培训、人事政策培训、HR 数据分析与应用、共享中心案例分享等)的培训平台。

+ 新技术赋能

共享中心的人员往往日常大量时间在于简单、重复、机械化操作的事务中，为了能帮助操作人员节约大量重复性劳动的时间，保障服务质量，让共享中心人员有更多时间关注流程的有效性及自我提升上，新技术的使用对共享管理者来说越来越重要。世茂共享中心近两年来也不断引入了新的技术工具，我们将以上上签电子签约提供服务的电子签约项目为例，了解新技术工具如何为共享中心人员赋能，实现降本增效的目的。

为什么引入电子签约

作为地产行业，在拿地后就需要在当地成立公司，当前已经有超过 300 个法人实体。根据业务特性，人员的内部调动非常频繁，因此有大量的合同签署工作，合同签署的流程节点包括：HR 与员工沟通、员工合同签字、用印流程、合同交付员工、合同寄送至指定地点进行扫描留档，整个流程流耗时较长，且一线 HR 至少要在 60 天后才能在线查看相关文档。借助上上签电子签约所提供的电子签约这一工具，节省了显性的时间成本、纸张成本；隐形的沟通成本、人力成本，实现了降本增效的目的，也得到了管理层的认可。



电子签约应用场景

1. 劳动合同的新签、续签。
2. 内部全员沟通文件（如职业道德准则的全员签署），过去都需要用纸质的方式签名确认，HR 工作量很大，现在借助电子签约使这一环节的效率得到了有效提升，签署进度也可进行实时追踪。
3. 疫情期间，电子签约的文件的应用，实现“无接触沟通”。
4. 未来，还将在证明信开具等场景中持续探索电子签约的应用。

◆ 选择是否应用电子签约的考量因素

1. 合规性：在劳动法下的司法实践是否存在争议，是否有实践案例；
2. 供应商：技术是否成熟、人力资源场景解决方案是否成熟、是否能与内部已有系统对接实现落地；
3. 覆盖面：世茂作为一家全国性集团公司，覆盖了 101 个城市，尤其关注三四五线城市司法实践对电子签约的态度；
4. 企业应用实践：哪些公司成功上线了人力合同电子签约，实施中的经验分享。

◆ 最终效果

1. 地产行业首家全流程、全周期劳动合同电子签约管理者，项目上线后，签署纸质文件数量减少约 70%，全年节约人力成本约 3000+ 小时，HR 内部效率提升 70%。
2. 员工平均 5 分钟完成签署，2019 年底的用户满意度调研显示，员工对电子签约服务满意度为 100%。

+ 流程优化赋能

迈向 2.0 阶段的共享中心并不是完全颠覆原有的组织架构，而是升级迭代的过程。原本共享中心分为前台和后台服务团队，共享中心处理的事务都是细节，如何让各个细节的流转更为高效？世茂选择最短路径，改前后台服务模式为产品团队服务模式，将集团共享平台分为三个中心：“员工服务中心”、“产品运营中心”及“数据管控中心”，并梳理迭代了现有的服务产品，分为 18 个一级产品和 70 个二级产品。如：对于社保这一产品，过去的服务界面是，入职前为前台团队管理，入职后是后台团队负责，出现多人多环节与供应商进行工作交互，效率不高。建立“社保公积金服务产品”后，由产品运营中心进行服务全流程管理及供应商管理，明确了内部工作界面，提升了效率，且保

障服务质量。

+ 职业生涯管理赋能

共享中心人员的保留是长久以来企业关注的问题，世茂也长期致力于为员工打造多元的职业发展路径。然而在过去，大部分共享服务中心的岗位晋升机会相对而言较为有限，世茂也面临着类似的挑战——当一位员工入职 2-3 年后，若没有合适的晋升或发展机会，该名员工就有流失的风险。在引入了产品负责人发展路径后，这一问题将得到一定程度的有效解决，有潜力的员工在经历了 1 年的成长后，可以选择往产品负责人路径发展（产品专员 -> 产品主管 -> 产品经理）。3-5 年的时间沉淀，相信一名成熟的产品负责人具备的能力和接受的历练，可以支持她 / 他转型至人力资源的其他领域或者在共享领域深耕。这不仅延长了共享中心人员的职业发展周期，也为员工的个人发展提供了更多的可能性。

🔗 未来愿景——效率与体验的持续提升

未来，世茂希望能够在现有的共享中心的组织架构基础之上，培养出色的产品负责人，从而更好地完成产品型组织的转型。为此，世茂也设定了这一愿景实现与否的衡量标准：

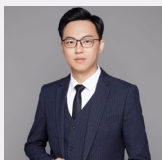
- + 内部效率是否持续提升：基于产品线的全流程管理，内部的沟通与流转效率也会得到持续提升。
- + 用户感受是否明显提升：产品经理若用产品思维设计多场景化的服务产品，用户的感受势必会大大提升。

人才在转型过程中无疑扮演着关键性的作用，HR 团队中的产品负责人与业务环境中的产品经理在思维模式上还存在着一定的距离，如何在 HR 团队中培养有胜任的产品负责人具有一定的挑战。世茂也将会在共享中心转型的实践与探索中，不断总结人才发展与培养的经验，早日达成未来的愿景与目标。

专家洞察

专家洞察

上上签电子签约



李瑞阳

行业解决方案资深专家
上上签电子签约

国内企业 SSC 经历了怎样的发展？

SSC 建立的初衷往往是降本增效。那如何降低成本，消除重复劳动，提高效率呢？企业可能首先会做的是标准化，实现资源重组，包括进行流程和组织上的转型、调整工作。

随着实践的不断成熟，在服务导向上，就会出现从被动到主动的态势。被动更多是指人力资源自行规划业务边界，然后整合分散的业务，实现资源重组。但随之企业就会发现，仅仅被动响应是不够的，人力资源更需要主动提供服务，那人力资源本身的角色就发生了变化。如：过去的工作更多是人员信息（劳动关系相关的信息、相应的报表材料）的静态输入；现在，人力资源部门需要更为主动地思考如何给员工提供优质的服务，手段包括引入机器人技术应对员工的问询以及将共享服务中心服务范围辐射至员工关怀等更为贴近员工、高价值的领域。

因此，SSC 所经历的发展历程，本质上可以看做是一个产品的迭代过程，从最初的构想到多个模块的构建与完善，再逐渐过渡至交付服务时的体验优化，未来企业将更倾向于基于后台累积的数据进行一定的分析、预测。

现在国内的 SSC 处于怎样的成熟度与发展阶段？

国内 SSC 发展的成熟度与企业本身所处的行业、企业性质有较大的关联。对于一些处于龙头地位的互联网企业而言，起步较早，企业文化也提供了“先天优势”，因此整体发展成熟度较高，现在在一些新技术的应用与探索方面也有了一定的经验。而对于部分国有企业和跨国公司而言，可能会更注重人员的管理或人员本身的工作效率，因此更关注业务流程的组建。

当然，现在大部分企业已经完成了流程的组建与梳理，整体而言步入了较为成熟与稳定的阶段。结合上文企业 SSC 的发展路径与趋势，未来企业将更倾向于更主动、更深层次地触达员工的需求，即希望站在员工的角度提供体验度佳的工具与服务。

人员的意识与能力是否满足当前或未来 SSC 发展的需求？

正所谓“事在人为”，共享服务中心的变化已然发生，HR 从业者的角色也需要一定的转型。过去 HR 更多承担的是一些管理型的工作，目的是管理员工，与员工之间的关系也是管理与被管理的关系。而共享服务中心发展至今，人力资源部门需要更主动、更深层次地触达员工的需求，与员工的关系就转变为服务与被服务的关系——需要将员工视为客户去服务，随之带来的是意识上的转变。贴近员工需求，意味着对于客户需求的分析要更为精准与全面，除了原本的日常事务，HR 还要关注员工工作、生活、学习、发展，这对人力资源部门提出了更高的要求，因此实现这样的转变对于很多企业而言可能还需要一定的时间。

电子签约如何赋能各个发展阶段的 SSC？

+ 降本增效阶段

在这一阶段，电子签约会帮助企业减少纸张的使用、减少文件管理、签收的时间，同时也能大幅度减少打印费用与快递费用，这都是实实在在地减少看得见的管理成本和运营成本。当在一些“单点”上对电子签约的应用较为成熟后，随着共享服务中心的发展不断完善，企业会更加倾向于工具的批量化、规模化的应用。

+ 主动服务阶段

为了进一步提升用户体验，让产品和服务更具备便利性，以电子签约为例，企业会在这一阶段强化工具的线上协同、自助化和移动化。如：部分企业过去近百个城市中，每个城市可能都需要配备一位 HR 负责员工的入职工作，当实现了电子签约的线上协同、自助化和移动化后，企业仅需要一名 HR 进行统筹管理，就可以完成近百个城市的员工入职。线上化的工具又为企业沉淀管理数据和行为数据提供了载体与平台，为未来实现数据建模、预测奠定了基础。

📌 电子签约典型的应用场景

无论是在人力资源的各个模块还是员工的整个生命周期中，电子签约都有着可以结合的触点：

- + **招聘**：三方协议签订、offer 发放和通知等。
- + **入职中**：竞业协议和保密协议的签订、员工手册的签署等。
- + **在职时期**：工资单的确认、在职证明、调岗和职位变动的确认函的签署等。
- + **离职**：离职证明等。

📌 企业在应用电子签约时通常会考虑哪些因素？

- + **数据安全**——这是电子签约的核心，包括能否在公证处进行实时的公证，即一旦出现纠纷，马上可以取证。
- + 是否能与现有的系统对接、打通。
- + 结合同行业企业的经验与案例，在具体使用过程中的注意事项。

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 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 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% 的企业正在享受智享会的各项服务。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 99%。

- **线上学习渠道:** 70 多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) 24 份权威研究报告, 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、社交媒体与人才招聘、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、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 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、人力资源数字化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”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“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

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、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。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 - ……
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics 的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP 能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……



关于上上签电子签约

上上签电子签约，中国电子签约云平台领跑者，为企业提供电子签名 + 合同全生命周期智能管理服务。2014 年成立至今，先后获得了经纬、DCM、顺为、WPS、晨兴资本、老虎环球基金等品牌基金的投资。根据第三方智库艾媒咨询数据，2018 年 -2019 年度，上上签占据中国电子签名市场 44.3% 的份额。

2017 年 11 月，上上签收购快签，开启中国电子签约行业的首次收购。2019 年 7 月，上上签与众签战略合并。截至 2020 年 3 月 31 日，上上签平台合同付费签署总量达 88.4 亿次，单日合同签署量峰值达到 2177 万次，服务超过 558 万家企业客户。包括 Abbott (雅培)、Dun & Bradstreet (邓白氏)、Essilor (依视路)、GE (通用电气)、FrieslandCampina (皇家菲仕兰)、ManPower(万宝盛华)、HSBC (汇丰银行)、建行、交行、海尔、Sanofi (赛诺菲)、陕煤、VOLVO (沃尔沃)、Wistron (纬创资通)、一汽、中国电信、中建、中铝、招商蛇口、招商财富、中信银行等世界 500 强企业，比亚迪、吉利、永达、德邦、百世、传化智联、中远海发、光明乳业、国美、海底捞、亨通、海信、浪潮、柳工、永辉、TCL、正泰、中兴、九州通、上海医药、英特药业、绿地、佳兆业、蓝光、世茂、宁波银行、美团、金螳螂、徐工等中国 500 强企业都是上上签付费客户。

共享服务中心团队人员能力发展调研报告

Talent Development In HR shared Service