

# 第五届中国人力资源 共享服务中心调研报告

THE 5TH CHINA HUMAN RESOURCE SHARED SERVICES CENTER SURVEY REPORT



调研  
主办方



联合  
主办方



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

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



## 特别鸣谢



**马刚**

共享服务中心咨询总监  
佩企信息

## 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）



**何忆枫**

服务平台部总监  
同程艺龙



**杨路**

本体共享中心副总经理  
绿城物业服务集团



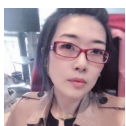
**蒋海滨**

东北亚人力资源共享中心副总裁  
博世（中国）投资有限公司



**杨志彬**

人力资源共享服务中心经理  
帝斯曼（中国）有限公司



**梁天骄**

人力资源共享服务中心（大中华区及日本）总监  
国际商业机器（中国）有限公司



**张静怡**

人力资源总经理  
冯氏咨询服务有限公司



**苏燕燕**

人力资源共享服务中心负责人  
蒂森电梯



**张贤**

人力资源总监（HRSSC负责人）  
快手

## 关于作者



**金景** [mark.jin@hrecchina.org](mailto: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。



**金真瑞** [Eric.jin@hrecchina.org](mailto:Eric.jin@hrecchina.org)

金真瑞现任人力资源智享会（HREC）的调研顾问一职，曾负责完成第二届中国企业雇佣前测评调研报告、2018 中国企业人才盘点调研报告、第三届中国企业弹性福利实践调研报告、2019中国企业校园招聘实践调研报告、第二届中国企业高管福利管理与实践调研研究、企业文化与价值观落地实践调研报告。在本次调研报告中负责案例采访、报告撰写等工作。金真瑞毕业于上海对外经贸大学，获得人力资源管理本科学位。

# 写在前面——HRSSC 发展之路

人力资源共享服务中心自成立之日起，其集中服务、提高效率、降低成本的优势就一直备受青睐。特别是在今年突发的全国性疫情危机之下，企业依托共享服务中心，制定员工应急响应预案、收集员工健康状态信息、提供线上办公与绩效管理支持等等，发挥了不可替代的重要作用。而在这背后，也暗合了数字化技术在人力资源领域应用越发频繁和深入的大趋势。

回首过往，HRSSC 在中国市场已经走过了一条循序渐进的成熟与进阶之路。早在今年5月份德勤发布的《2020年中国地区人力资源共享服务调研》报告中就鲜明的指出以 HRSSC 牵引人力资源“四化（线上化、体验化、数字化、智慧化）”转型，表明 HRSSC 当前与数字化技术越发的紧密结合。

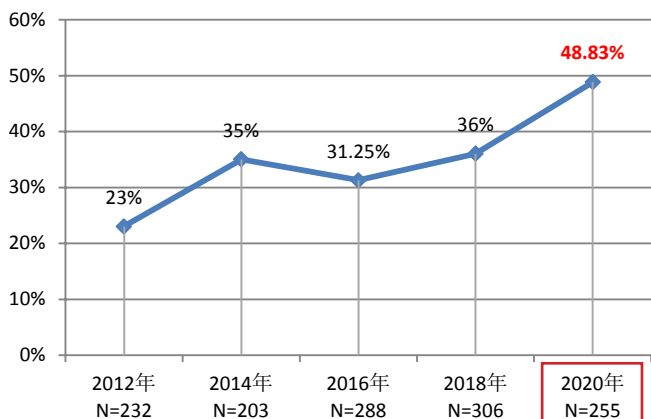
那么，是否 HRSSC 人员当下只强调数字化技术的应用与数据的管理工作？是否还有其他方面内容同样值得 HRSSC 人员关注？

下面，我们将从智享会历届 HRSSC 调研报告的核心内容对比出发，先来一起回顾 HRSSC 已经走过的发展之路，而后回到当下，从今年的调研数据和 HR 访谈结果之中，总结和发现当下阶段 HRSSC 人员的主要挑战与关注重点。

## 过往八年发展概况

### ◆ 已建设 SSC 的企业比重不断攀升

自 2012 年开展第一届 HRSSC 话题的研究报告以来，智享会每两年时间都会针对中国市场的人力资源共享服务中心发展现状开展一次专题调研研究，展现不同时期中国企业 HRSSC 团队主要关注的重点内容以飨读者。时至今日，智享会已经开展了共五届 HRSSC 话题调研与一次 HRSSC 人员发展话题调研。经历一次次调研，我们欣喜的发现中国市场的 HRSSC 发展有了长足的进步，历次调研数据中已建设共享服务中心的参调企业比重呈不断攀升态势。



(图 1: 智享会不同年度 HRSSC 调研中已建立共享服务中心的企业比重)



## ◆ 关注重点共性中有不同

在每次调研开展前，智享会调研顾问都会首先广泛的访谈不同企业 HRSSC 的相关负责人，听取其当前所关注的重点内容与其想要了解的具体数据，因此历届报告中的主要内容均相对客观的对应了当时研究背景下众企业的关注重点。

我们将此前已有的四届 HRSSC 专题调研报告与一次 SSC 人员发展话题的报告主要内容提取后呈现如下：

	第1届报告	第2届报告	第3届报告	第4届报告	SSC人员发展
发布时间	2012	2014	2016	2018	2019
报告中 服务 相关内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC建立目的、基础架构</li> <li>SSC的工作职责及其包含的细分职能介绍</li> <li>上述不同职能实现度与外包比重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC的工作职责（行政、招聘、薪酬、培训、人力规划等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC服务标准（SOP、SLA等）</li> <li>SSC的工作职责、外包情况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC流程梳理（服务标准、内外部标准化）</li> <li>SSC工作职责范围（已实现模块）、外包情况</li> </ul>	/
报告中 技术 相关内容	/	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC移动端与自动服务功能实现情况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>移动端与自助服务功能实现情况</li> <li>大数据、AI等新技术应用情况</li> <li>SSC变革管理</li> </ul>	/
报告中 人员发展 相关内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>人员是否培训发展</li> <li>职业发展方向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC人员素质和能力要求</li> <li>SSC人员能力培养方式</li> <li>SSC资本投入产出比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC人员能力</li> <li>SSC职业发展通道</li> <li>SSC整体评估指标</li> <li>SSC资本投入产出比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SSC人员胜任力</li> <li>SSC人员发展路径</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>培养需求诊断</li> <li>具体培养方式（含产品经理培养）</li> <li>培养效果评估</li> <li>数据分析团队角色定位</li> <li>数据分析团队能力要求</li> </ul>

从智享会往届 HRSSC 的调研报告中，我们可以得出以下结论：

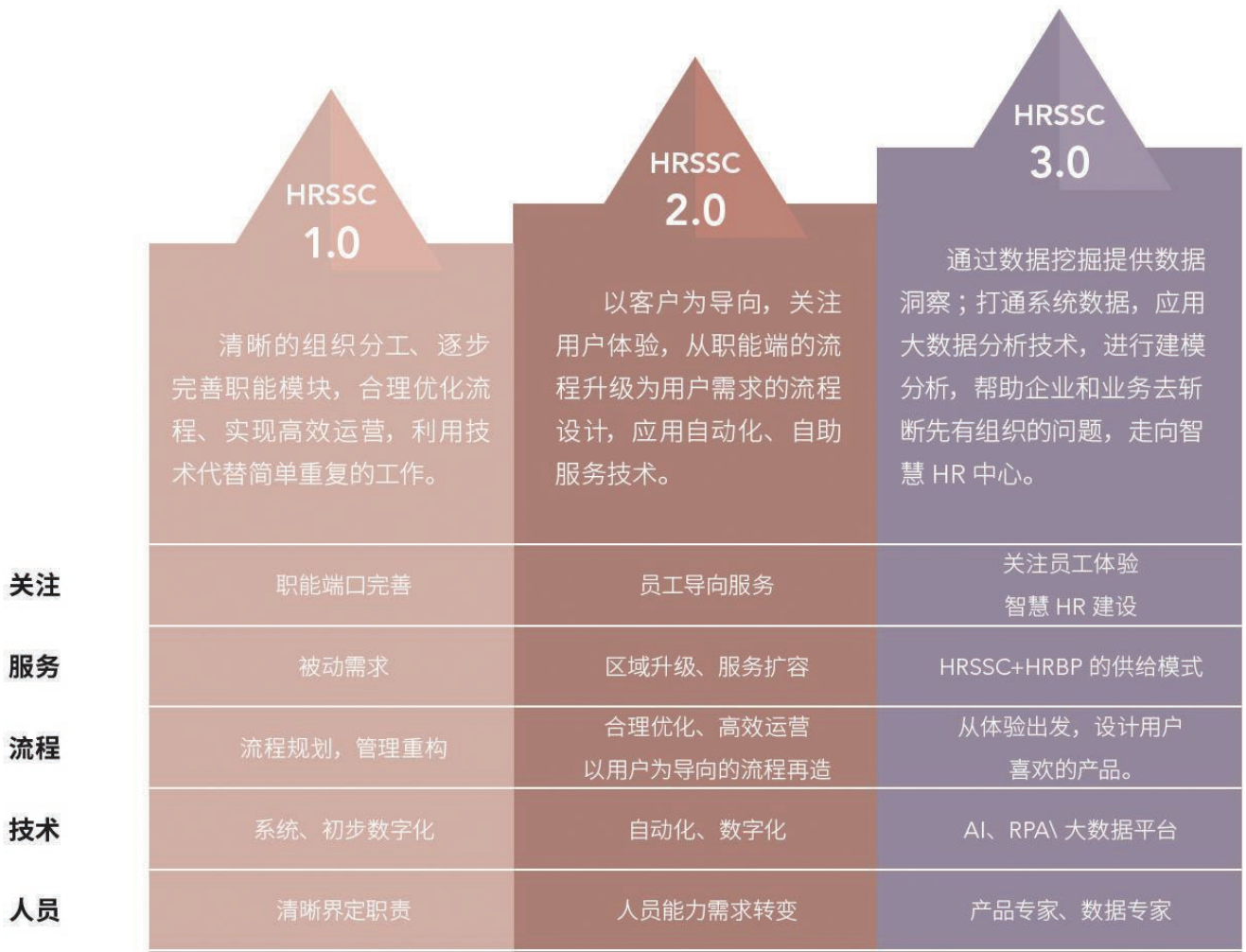
- HRSSC 的发展过程中，**有两大模块一直是企业 SSC 人员所关注的重点内容贯穿始终，即“服务”与“人员发展”**。前者包含对流程的不断梳理、优化，以及客户服务质量的不断提升，后者则包含人员胜任力、职业发展方向与人才培养等方面内容。
- HRSSC 对数字化技术应用的关注随着成熟度的提升而不断增强**，其关注内容从一开始的移动端与自主服务功能实现，扩展至人工智能等新技术的应用，以及对 SSC 的数据管理等方面。

## 近期发展现状

### ◆ 工作重心逐渐转向用户体验与数据应用

在前两个小节的论述中，我们回顾了共享服务中心近十年的发展与变化历程，接下来，我们将回到本次 2020 年度 HRSSC 调研结果之中，一起来看看近期 HRSSC 的发展现状。

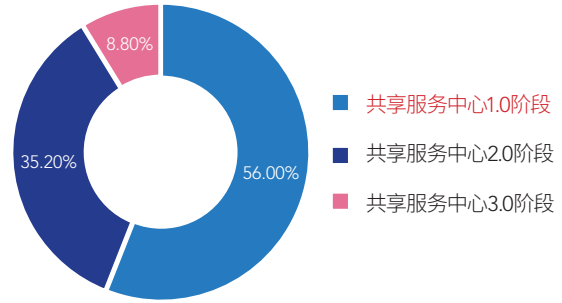
在本年度调研问卷中，我们将去年智享会《共享服务中心团队人员能力发展调研报告》中对 HRSSC 发展阶段的划分运用其中（见下图），并收集了相应的调研数据（见表 1.1、表 1.2）。



(图 2, 共享服务中心的成熟度模型, 摘自智享会《共享服务中心团队人员能力发展调研报告》)



图表 1.1 根据您公司所处的阶段，以下描述更符合实际状况的为 N=125



图表 1.2 处于不同阶段企业 SSC 当前工作重心 N=125

	1.0阶段 N=70	2.0阶段 N=44	3.0阶段 N=11
整合与SSC工作相关的系统	70.00%	54.55%	27.27%
HRSSC提供更多模块的服务内容	60.00%	43.18%	18.18%
精益化运营管理(如减少冗余流程、降低浪费等)	57.14%	72.73%	36.36%
以客户为导向，持续改善用户体验	51.43%	68.18%	81.82%
规范对数据的抓取、存储与报表呈现	44.29%	52.27%	54.55%
强化对数据的多维度分析与价值挖掘	28.57%	61.36%	72.73%
其他	1.43%	0.00%	9.09%

从表 1.1 与表 1.2 中数据，显示出参调企业在从 1.0 发展阶段逐步向 2.0 阶段、3.0 阶段发展的过程中，其主要工作重心逐渐从基础的系统整合、流程优化，向“以客户为导向，持续改善用户体验”与“规范对数据的抓取、存储与报表呈现”、“强化对数据的多维度分析与价值挖掘”方面过度转移。

在本次调研报告前期，我们同样访谈了大量企业内部 HRSSC 的相关负责人，从他们的反馈中，我们能够感受到他们当下所关注的侧重点：

现在去研究 SSC 的话,可以从客户的体验管理、服务质量管理、投诉管理以及数据方面的展现,还有技术的应用,比如说电子签,自主证明打印,人工智能。

SSC 当前会比较偏重统计分析,他的服务质量是在逐步提升的。

SSC 在发展路径设置上其实也是一个很让人头疼的点因为 SSC 系统和流程相对固定往往一个模块的工作人员做熟练了之后,就会产生倦怠。

对于员工提出的要求,要怎么回应,多长时间回应,过程中的沟通又是怎样,都需要注意。这样每一个 case 背后都是一个用户的体验,都很重要。

以前 SSC 流程设计是重点,数据分析比较少,这几年会越来越多。数据分析之后要的都是结果,那么这个结果对我有什么样的帮助,有什么样的指导意义要明确。

当前 SSC 很多都只能提供基础的报表,能基于数据做一定的预测、风险点的呈现等等还是很少的。当下 SSC 还是要关注怎样确保数据准确性、及时性,良好的存储管理、客户反馈处理,从基础做起。

从上述调研报告研究前期与 HRSSC 负责人的沟通反馈中,我们可以看到:

1. 目前 HRSSC 的发展建设过程中,提升服务质量、改善客户体验仍然是孜孜不倦的追求;
2. 随着数字化水平提升、新技术的应用,SSC 对数据的管理,包括数据的准确性、一致性、完整性等方面也越发重视,并不断追求最终数据的深度分析,产生实际价值。

**时至今日,HRSSC 的基础发展理论与实践已经相对成熟,在关注重点有所转变的当下,我们调研报告的研究重点也将顺应时势,从 HRSSC 基础建设向提升服务质量、关注人员发展和发掘数据价值等方向转变。**

# 报告研究框架与重点

综合前文中对历届 HRSSC 研究报告主要内容的总结、表 1.1 与表 1.2 中数据显示的内容，以及 HRSSC 相关负责人的反馈，**我们可以发现，当前企业 HRSSC 人员所面临的主要挑战主要包括以下三个方面，即：**

## SSC 的服务质量较难持续提升

对于流程的完善改进一直是 HRSSC 的主要工作之一，当企业内部 HRSSC 的大部分流程逐渐趋于稳定运营之后，便会给人一种服务质量也趋于高位稳定的“错觉”。但此时早已度过流程建立初期时仅仅通过改善流程就能提升用户满意度的阶段，需要采用新的方式辅助才能有效提高服务质量，提升用户体验。

## SSC 对数据的分析和价值挖掘不足

诚然，HRSSC 能够接触到大量员工入转调离方面的数据，乃至业务部门的相关数据，但是多数企业对系统中数据的应用处于简单的统计报表阶段，缺少进一步的多维度数据分析和数据价值挖掘。

## SSC 人员发展存在挑战 (如发展路径设置、技能提升与培养等)

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。

在本次报告中，我们将着重对前两个挑战加以探讨，并结合调研数据与企业优秀实践给出我们的应对建议。

另一方面，我们在前期与 HRSSC 相关负责人的沟通中，也感受到当前在共享服务中心领域出现的一股越发明显的建立“大共享”的趋势，即将诸如财务、采购、IT 等方面的共享服务中心合并成唯一的综合共享服务中心。因此，顺应该趋势，我们也将报告最后单独划出独立章节对此进行探讨。





# 目录

## CONTENTS

2

### 写在前面 ——HRSSC 发展之路

- 2/ 过往八年发展概况
- 4/ 近期发展现状

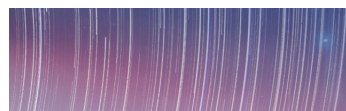
7

### 报告研究 框架与重点



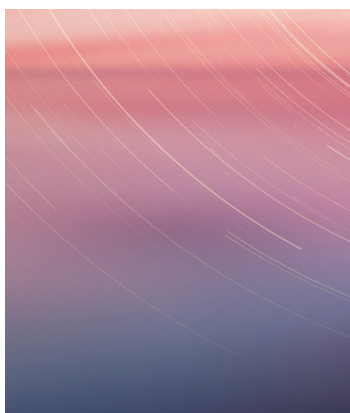
9

### 参调 企业



10

### 主要发现



12

### 服务质量提升

- 13/ 服务流程管理现状与挑战
- 17/ 服务质量提升实践
  - 持续性优化服务流程
  - 平衡服务质量提升与降本增效
  - 提升服务的时效性
- 31/ 行动方案 Part-1: 持续提升服务质量

33

### 数据管理与分析、应用

- 34/ 企业数据应用现状与挑战
  - 数据质量管理的挑战
  - 数据分析与应用的挑战
- 38/ 数据管理与分析实践
  - 以字段标准统一为基础提升数据质量
  - 熟悉业务并学习分析技能
- 51/ 行动方案 Part-2: 数据质量管理与分析

53

### “大共享”趋势

56

### 标杆数据

62

### 案例启示



## 参调企业

参调企业所处的主要行业 N=255	
机械制造	14.52%
汽车及零部件	10.48%
IT信息技术, 半导体及通讯	9.68%
生命科学(如医药, 医疗器械等)	8.47%
房地产业	8.06%
电子电气	7.26%
快速消费品	6.45%
互联网与游戏业	5.65%
金融服务(如银行, 保险, 财富管理等)	5.24%
专业性服务(如法律, 公关, 教育等)	4.44%
能源动力	4.44%
零售业与电子商务	4.03%
耐用消费品	3.63%
化工与石化	3.23%
建筑业	2.82%
文化、体育和娱乐业	2.02%
住宿与餐饮业	1.61%
运输及物流	1.61%
农、林、牧、渔业	1.61%
造纸, 包装及森林业	0.81%
其他	3.06%

参调企业在中国大陆的员工数量 N=255	
100以下	6.45%
100-499	6.85%
500-999	10.48%
1000-2499	16.13%
2500-4999	16.53%
5000-9999	11.69%
10000及以上	31.85%

参调企业的所有权性质 N=255	
外商独资(包括港澳台)	39.52%
中外合资	11.29%
国有企业	12.10%
中国民营企业	31.05%
多种所有制混合(包含外资资本)	4.03%
多种所有制混合(不包含外资资本)	1.21%
其他	0.81%



## 主要发现

### 现状与变化

#### 1 关注重点变化：企业越发关注服务质量提升、SSC 数据管理与价值挖掘，且关注程度随着发展成熟度提升而提高。

- 本次调研中将企业按照 HRSSC 成熟度不同划分出三个阶段。从 1.0-3.0 阶段，“以客户为导向，持续改善用户体验”的比重上升了 30.39%；“强化对数据的多维度分析与价值挖掘”的比重上升了 44.16%，呈现十分明显的上升趋势。
- 参调企业人力资源共享服务中心未来 1-3 年重点发展的内容中，“共享服务中心的内部流程再造 / 优化”、“提升 SSC 的服务满意度”、“数据系统的整合、优化或更新”占据前三位，且比重均在 50% 以上。

#### 2 服务外包方面：“成本节约、利用当地资源和服务便利性”是企业选择外包部分业务的主要原因。

- 从企业自身角度，选择外包部分业务的前三大原因分别是节约成本 (61.76%)、有效利用当地资源 (61.76%) 和服务便利性 (52.94%)。
- 从选择外包供应商角度，“成本费用 (82.35%)”与“响应速度与及时性 (79.41%)”也同样是最先考虑的前两位因素，其次才是“运营经验与业界口碑 (64.71%)”。

#### 3 HRSSC 发展趋势：当前市场中已有部分企业尝试将不同类型（HR、财务、采购等）的共享服务中心合而为一，建立企业内部“大共享”部门。

- 有 15.20% 的参调企业已经开始建设“大共享”部门，正在计划中的企业比重也有 28% 之多。
- 处于“建设中”的企业，其遇到最主要的挑战来自“公司战略的支持 (52.63%)”与“HRSSC 与其他部门间壁垒难以打破 (47.37%)”。

### 服务质量提升

#### 1 服务覆盖范围：集中化、批量化处理的工作是目前 SSC 的服务重点，对专业性有一定要求的工作则承担较少。

- “人力资源信息化 (74.40%)”、“薪酬福利管理 (69.60%)”和“人力资源行政和运营管理 (69.60%)”的应用比例最高 (N=125)。
- HRSSC 服务覆盖“招聘管理 (36.00%)”、“培训管理 (30.40%)”和“人才发展 (10.40%)”方面的比重明显偏低 (N=125)。

#### 2 服务改善方面：“服务流程优化与改善”、“应用自助服务”是最普遍的两种提升 SSC 服务质量的方式。前者侧重改善员工体验，后者侧重提高服务便利性。

- 在提升服务质量方面，企业采用最多的方式为“服务流程优化与改善 (87.20%)”与“应用自助服务 (64.80%)” (N=125)。
- “对高频问题的追根溯源 (77.98%)”、“对员工留言与反馈的统计分析 (62.39%)”与“员工满意度的调研 (61.47%)”是企业最常用三项的员工体验改善方式 (N=109)。

### 3 技术应用方面: 各类新兴技术在市场中的应用尚不成熟, 已应用新技术的企业比重较低。

- 大数据平台(数据挖掘、分析、可视化等)、电子签、云平台、流程机器人、人脸识别、语音识别、AI 面试等技术工具的应用比重均在 36% 以下 (N=125)。
- 各类新技术应用比例最高的是大数据平台 (35.20%), 应用比重最低的是语音识别 (3.20%), 最后还有 29.51% 的企业完全没有应用上述新技术 (N=125)。

### 4 技术热点——“电子签”应用: 企业主要将电子签应用于电子合同签署, 如入离职手续与劳动合同签署等方面, 在其他方向的应用十分有限; 与众不同, 有极少数企业将电子签的应用扩展至所有签字确认环节。

- 企业应用电子签技术在入离职手续办理、劳动合同、合同工协议、保密协议等方面的比重均在 60%~75% 之间 (N=38) ;
- 极少数企业 (10.53%, N=38) 对电子签的应用为“所有需员工签字确认的环节均有应用”。

## 数据管理与分析

### 1 现存管理挑战: “数据来源分散无法汇总”、“定义标准不统一”是企业数据管理过程中最大比重的挑战。

- “数据来源分散无法汇总”与“定义标准不统一”在众多挑战中占比最高, 分别为 53.57%、52.68% (N=112)。

### 2 质量把控方面: HRSSC 通过规范各系统中数据标准、严格把控数据输入与定期数据检查等方式确保数据的完整性、一致性与准确性。

- 在数据质量管理的手段中, “数据集成 (66.96%)”、“明确标准 (66.07%)” 占据前两位 (N=112)。
- 为确保数据输入规范, HRSSC 在录入数据时普遍选择“预先设定多类选项供选择, 且允许个别开放性输入 (59.82%)”与“对输入数据信息设置条件, 输入不符合条件的数据会跳出提示并无法录入 (61.61%)”的方式, (N=112)。
- 在数据录入后, 为保证其准确性, 72.32% 企业选择采用“定期对数据信息进行检查”的方式 (N=112)。

### 2 数据分析方面: SSC 人员多数依赖系统自带工具生成报表, 对数据的分析较为基础和简单, 生成的数据报告缺少进一步的解读。

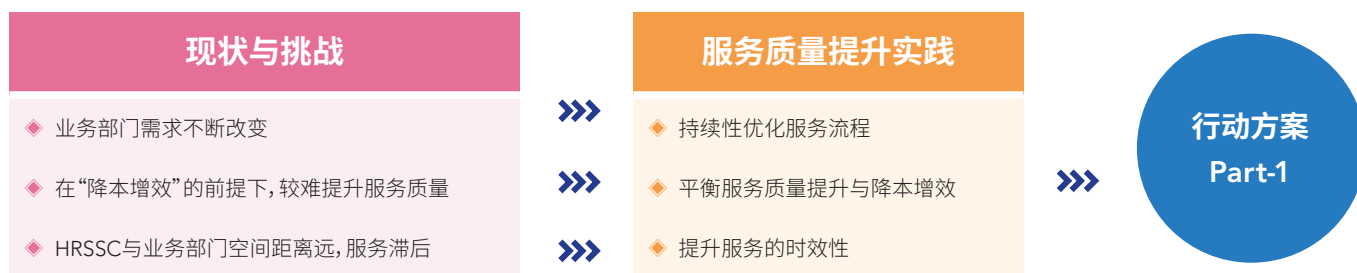
- 有 71.43% 企业 HRSSC 以对人力资源相关指标进行同比和环比分析等基础分析为主, 数据分析工具多以 Excel (66.07%)、系统自带工具为主 (50.00%), (N=112)。
- 企业数据报表的呈现多为系统自带报表 (74.11%), 更智能的“商务仪表盘 (24.11%)”、“大数据分析 (16.96%)”等尚不成熟, 应用者较少, (N=112)。
- SSC 人员的角色在数据报告呈现过程中, 有 42.86% 以负责完成报表呈现为主, 仅有 28.57% 承担“基于报告提供应对建议”的角色, (N=112)。

## 服务质量提升



伴随 HRSSC 中各项工作中的流程逐渐趋于稳定运营，流程的主要使用者——业务部门员工、HRBP 和 COE 团队员工的用户满意度便不再会像流程建设前中期那般容易提升。此时，HRSSC 团队若想再进一步改善用户体验，提高客户满意度，就需要在流程改善之外有所作为。

在本章节，我们将先从 HRSSC 服务质量的现状与挑战出发，而后结合调研数据与企业实践，呈现有哪些行之有效的提升服务质量的方式。





## 服务流程管理现状与挑战

前期,我们就 HRSSC 服务流程的现状与挑战方面与多位企业 HRSSC 管理者进行了讨论,从讨论结果中摘选除了一些核心的内容:

"在 SSC 搭建的时候,流程虽然做过优化,但那时候更多的是为了项目的交付,并没有很深入的来做,共享服务将来运营管理的时候,更加需要来进行服务流程的分析,不断优化和改善。"

"伴随着大部分流程的规范与 SSC 成熟度提升,对服务质量、员工体验的关注度就越来越高,但是在提升服务质量的同时又要注意降本增效,这就有矛盾要不断解决。"

"现在 SSC 把招聘、入离职、培训等等这些模块的服务打通之后,员工工作量上升明显,怎样确保员工的满意度能够稳中有升?"

"SSC 每个链条都是一条流程,HRSSC 的工作是要快速找到整个链条最薄弱的环节去补充它,调动资源提升起来,这是我们遇到的问题。"

"把招聘的部分工作交给 SSC,的确减轻了不少工作负担,但是 SSC 的服务和问题解决存在一定滞后性,不能很迅速的给到 HRBP 反馈,尤其是跨地域提供服务的时候。"

"通常 SSC 建立的第一步是标准化,之后提升灵活性,这样不断匹配业务的流程优化是没有终点的。那么依据什么优化流程就很关键,比如精益生产思维、六西格玛理论之类。"



从上述 HRSSC 管理者的反馈中，我们能够看到在服务流程管理方面的现状，感受到**在实际工作中与服务流程相关的挑战与问题**：

• **业务部门需求不断改变**

如前文 HRSSC 相关负责人的反馈中所述，外部市场多变，业务发展也要紧随其后进行持续性改变，传导至 HRSSC 部门便意味着服务流程要随着业务调整而变化。这些业务部门发生的变化主要为：首先是在日常业务运行过程中的细微调整，另一方面则是随着业务变革而进行的大范围调整，以及针对特殊情况出台的特殊方案等。

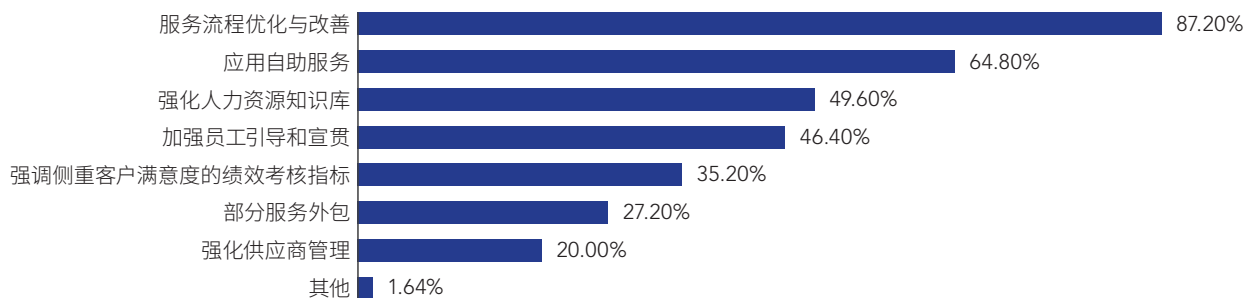
• **在“降本增效”的前提下，较难提升服务质量**

降本增效是 HRSSC 之所以存在、发展的核心因素之一，但是在 HRSSC 服务流程优化过程中，SSC 人员工作范围扩大，工作目标提高之后，能够在确保员工满意度稳中有升的前提下，把握与降本增效这一原则的平衡就颇有挑战，例如要把控人员使用成本、技术工具购买和应用成本等。

• **HRSSC 与业务部门空间距离远，服务滞后**

出于降低人员和运营成本的考虑，HRSSC 的总部坐落的城市并不一定会跟业务部门位于同一城市，空间上的距离一定程度上限制了 HRSSC 服务的及时性与灵活性，甚至某些需求提交后，SSC 并不能当天回复、迅速解决，存在时间上的滞后性。

图表 2.1 参调企业当前主要从哪些角度提升共享服务中心的服务质量 N=125

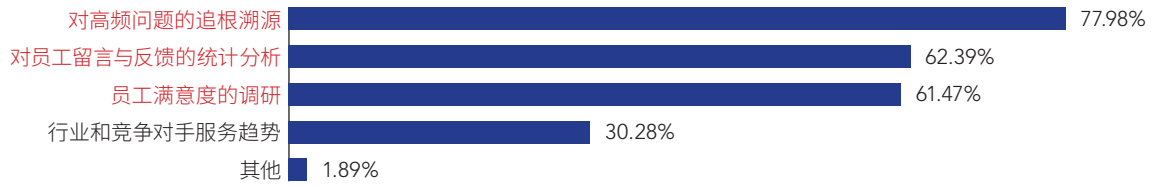


从表 2.1 的调研数据中可知，HRSSC 优化与改善服务流程是提高服务质量的最主要方式 (87.20%)，结合表 2.2 中数据，我们可以发现多维度改善服务流程的信息最主要来源于 3 个部分：

1. **对高频问题的追根溯源**
2. **对员工留言与反馈的统计分析**
3. **员工满意度的调研**

由此可见，HRSSC 除了被动接受来自员工的各类反馈和需求之外，还可以主动出击，探究高频问题出现的根源，抑或主动向业务部门员工开展调研，收集用户使用体验与反馈，主动调整和优化既有服务模式、流程。

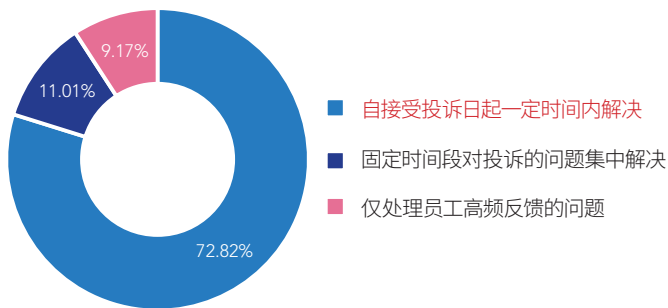
图表 2.2 参调企业 HRSSC 主要基于哪些信息进行服务优化与改善 N=109



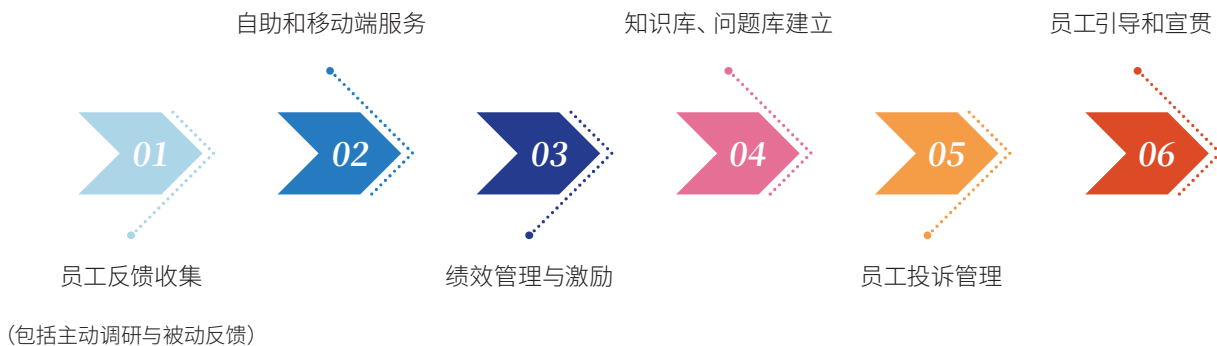
图表 2.3 参调企业 HRSSC 主要基于哪些信息进行服务优化与改善 N=109



图表 2.4 参调企业怎样应对员工投诉 N=109

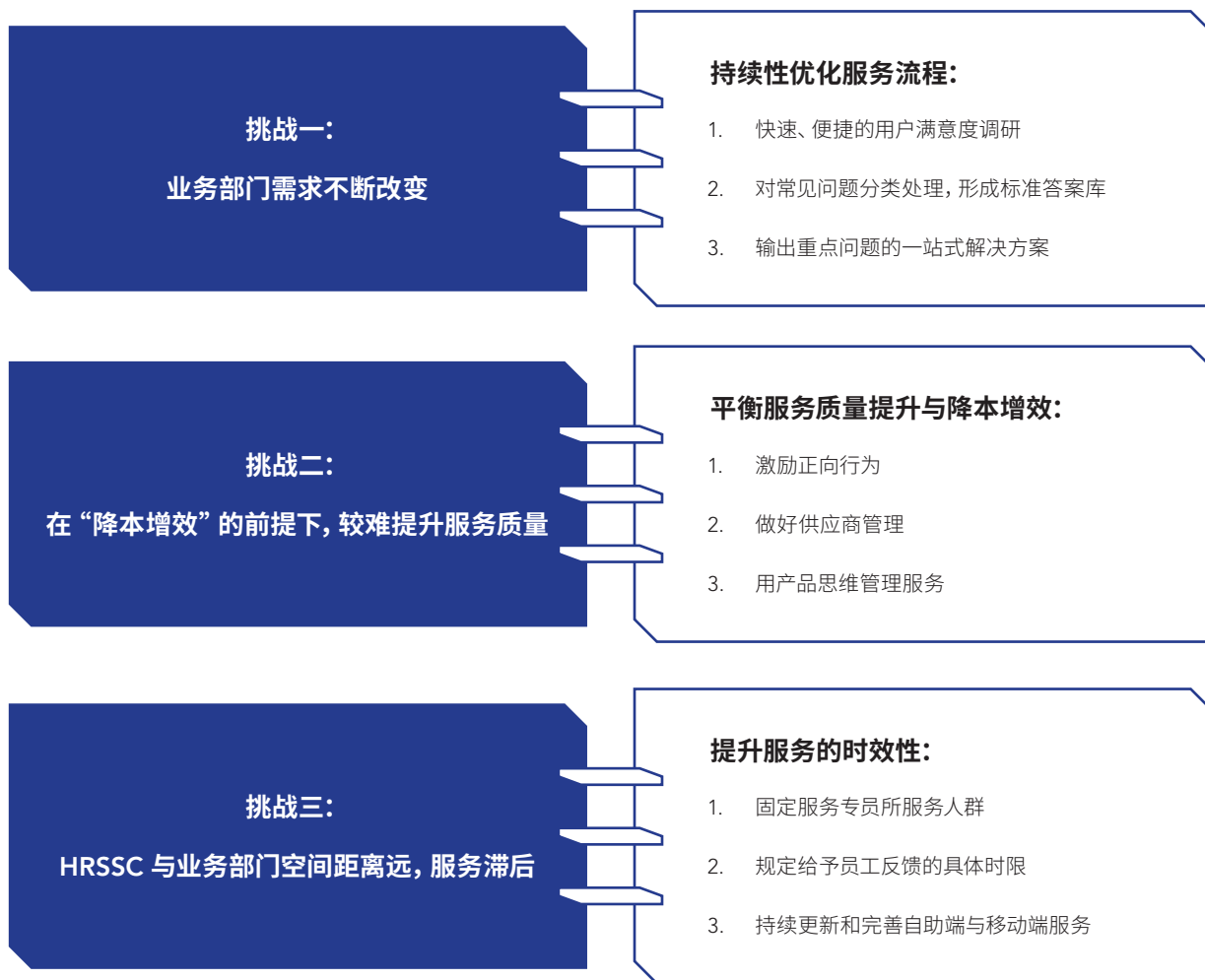


综合表 2.1 至表 2.4 中调研数据结果, 我们可以总结出 HRSSC 在实际工作中提升服务质量的几个常规出发点 (见下图):



通过与 HRSSC 相关负责人的交流，上述六个不同的切入点中，“员工引导和宣贯”主要侧重在 SSC 服务上线前期借助公司内部渠道的大量宣传，在服务上线后的宣贯工作则会逐步减少，因此，我们在后文中讨论服务质量的方式时将不会对这一切入点再做展开。

结合上述 HRSSC 提升服务质量的常规方式，以及我们本次访谈的众多企业 HRSSC 优秀实践案例，我们将分别从以下角度展现企业应对不同挑战时的应对方案：





## 服务质量提升实践

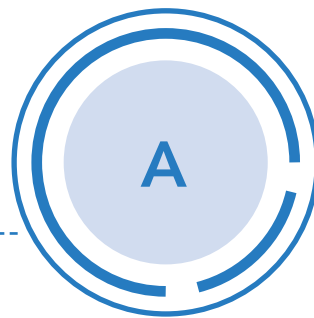
### ◆ 持续性优化服务流程

本节中，我们将结合企业 HRSSC 具体的案例呈现前文中所列应对方式：



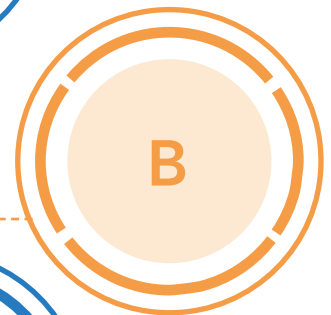
#### “快速、便捷的用户满意度调研”：

即主动了解员工反馈的同时注重调研的短平快。



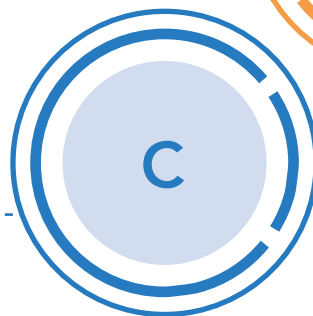
#### “对常见问题分类处理，形成标准答案库”：

即有意识的将员工反馈的问题分门别类处理，形成答案库，便于高效处理问题，乃至为上线 AI 智能系统做知识储备。



#### “输出重点问题的一站式解决方案”：

即在解决日常问题的基础上更进一步，尝试提供对特定问题的综合解决方案，如疫情背景下员工远程办公的综合管理方案。



## A. 快速、便捷的用户满意度调研

帝斯曼为了提高员工反馈的收集速度，不仅在全员调研之外设置了“针对单个问题的调研”这一形式提高员工反馈收集速度，还采用随机发放的形式提升反馈的真实性。

帝斯曼

### 用户满意度调研：了解用户的真实反馈

SSC 所提供的服务质量高低常常最直观的反映在员工的各类反馈之中，重视员工的信息反馈是持续改善 SSC 服务内容和流程的重要方式之一。帝斯曼在 SSC 内部设立了统一的员工反馈管理系统，所有来自员工的反馈都会经由该系统记录并加以汇总。借助该系统的帮助，帝斯曼对客户开展两种不同类型的员工反馈调研：

1. 针对单个问题的调研：帝斯曼的 SSC 时常会借助反馈管理系统针对员工提出的问题或者需求，随机向员工发放调研，了解某项服务或某个问题的解决进展以及服务反馈。为了确保用户反馈的真实有效，系统在发放调研时，调研的对象与发放的时间都是随机选取的。当员工收到调研问卷时，则会被问到某某问题是否得到解决、解决的及时性如何、得到反馈的准确性、服务的态度、问题解决后的现状等等。
2. 针对全员的满意度调研：在帝斯曼，每位员工每年都会收到两次来自 SSC 发布的满意度调研，在调研中对 SSC 的系统稳定性、员工服务水平、问题解决的效率等各个方面进行满意程度的打分。与单个问题的调研类似，满意度调研也采用随机发放的方式，即每天都会随机给一部分员工发放满意度调研，以便于及时收集并跟进员工评价与反馈。

帝斯曼的 SSC 人员在收集到上述反馈之后，便会根据员工各个模块的分数，特别是评分较低的模块进行自检，从工作流程、制度规范和员工工作状态等多维度出发，自我调整不足之处。对于一些十分认真地给出反馈意见的员工，还会专门找到对应员工，深入了解情况，吸收有益建议。



## B. 对常见问题分类处理，形成标准答案库

同程艺龙通过整理和分析所接收的员工需求，对员工的问题进行归类整理，形成对应的知答案库，同时对不同问题有不同的应对方案。

同程  
艺龙

### 重视员工需求的接收与分析处理

同程艺龙的 SSC 部门作为企业内的中台部门，一方面需要从上到下，确保公司战略能够在各个业务部门中切实得到执行，同时也在执行过程中进行流程监控，通过不断复盘优化执行方案。另一方面，SSC 部门也直接对接一线员工与 HRBP 员工，能够不断受到众多来自一线员工与 HRBP 的工作反馈和需求。

#### ◎ 对于 HRBP 提出的需求

由于 HRBP 长期与业务部门员工工作在一起，业务部门常常会有许多灵活的需求经由负责的 HRBP 向 SSC 部门提出，在收到需求后，SSC 部门对应进行处理：

**对容易解决的需求：**通过路程设计、规范 / 制度优化等常规做法加以实现；

**对较难解决的需求：**通过联系后台 IT 团队，找到相应负责人阐述需求、商讨并制定方案，由 IT 部门完成深度的流程设计。待初步的流程设计完成后（大方向上完成），再由 SSC 部门进行第二阶段的方案落实与细节完善。SSC 部门在第二阶段的深度参与，也正是其实现解决方案提供者的核心价值点之一。

#### ◎ 对于一线员工提出的需求

一线员工的基数较大，提出的问题和需求往往零散多样。尽管如此，但其中也会存在一定规律可循。同程艺龙的 SSC 部门便借助一系列操作，对员工可能提出的问题和需求加以分析和应对：

##### ✓ 梳理和宣贯常见问题及解答

例如当需要在公司内部或某个事业部推行新的政策时，便会不断出现员工大量咨询相似问题的情况，此时 SSC 部门便会将这些相似问题加以归纳梳理，制定统一的标准答复。同时，在政策施行过程中，将上述内容借助内部多种宣传渠道向员工宣贯，降低员工同类问题的问询率。

##### ✓ 每月统计问询变化，分析规律

同程艺龙的 SSC 部门每个月会将收到的员工需求与咨询的问题分类加以统计，并进行同比与环比分析。例如，与去年同一时间段对比、与同一年度其他月份对比、多个不同部门之间对比、不同层级员工之间对比等，借助这样的信息对比，发现其中潜在的行为趋势和规律。对应的，便可预测在未来同一时间段、同类情况下（如前文提到的新政策落地）的员工可能的状态，交由负责项目设计的同事提前制定应对方案，并提前和 BP 团队进行宣贯。

## C. 输出重点问题的一站式解决方案

同程艺龙的 HRSSC 作为串联所有业务的部门，在疫情期间承担其输出疫情应对解决方案的角色。

在 IBM HRSSC 负责人的观点中我们也能看到实现高程度的线上办公与各个模块系统打通对 HRSSC 针对输出一体化解决方案有重要促进作用。

从佩企信息咨询总监的观点中，我们也了解到实现一体化方案的输出也需要看 SSC 业务覆盖广度、能力覆盖层面以及人才团队是否健全等几个方面。

同程  
艺龙

### 发挥 SSC 提供解决方案的职能

当下阶段，同程艺龙的 SSC 不仅能够串联所有业务部门，还能调动、协调其他人力资源及行政部门的工作。相较其他部门，同程艺龙的 SSC 显示更是一个中心的枢纽部门，依托能够极大地协调企业资源的优势，在企业出现困难时背负输出综合性解决方案的重任便理所应当。

例如在应对新冠疫情带来的一系列困境时，同程艺龙的 SSC 部门便发挥了关键作用：

#### ◎ 制定特殊时期公司政策

SSC 部门针对国家出台的政策，制定了对于限制居民出行后，员工在家远程办公的行为规范、在远程办公期间员工福利的适应性调整政策，以及业务部门在此期间出现紧急情况时的处理预案。这样一系列规范的快速制定和出台，为后续工作开展做了良好的铺垫。

#### ◎ 提供远程办公的技术支持

疫情期间，许多员工只能居家办公，这便要求同程艺龙能够在公司层面为员工提供强有力的技术支持。办公文件的传输与下载、绩效的考核与计算、在家办公的考勤管理，工作日报与健康日报的汇总方式，员工返程证明，疫情期间的管控报表等，都离不开 SSC 的流程制定与技术支持。很快的，同程艺龙的 SSC 联合研发团队，在一周之内便上线了初步方案。

#### ◎ 跨公司寻找和安置“共享员工”

疫情期间，同程艺龙的 SSC 部门中的“客服中心”工作压力陡增，可上岗员工总数不足。此时，SSC 部门便联系其他公司闲置的客服人员，实现员工的“共享”。同时，制定了对于这部分员工的培训方案、薪资福利方案、请假及离职方案等针对性任用政策，确保客服中心工作的正常运转。

#### ◎ 在复工过程中，辅助员工正常工作

例如结合政府规范梳理出员工申报在家办公的工作流程并指导员工操作，或者当员工需要培训资源时帮助协调供给资源，抑或对于业务部门提出的一些特殊需求尽可能给予满足等等，皆是由 SSC 部门负责承担。除此之外，SSC 部门还制定出统计员工现状（复工状况、当前所在市镇、当地管控情况等），每周加以汇总后呈现给公司管理层，帮助其全盘掌握员工现状，提供决策的有利参考。

同时，对于疫情期间员工在工作生活中可能出现的心理困扰，SSC 及时设计 EAP 项目，开展了系列的心理辅导及管理赋能项目，帮助员工解决各类心理问题。

IBM  
梁天骄

## HRSSC 实现输出一体化解决方案时, 需要满足的条件

首先是要能够有较高的线上化办公条件, 以便提高沟通和办事效率。我们公司在线上化办公方面一直是走在业界前沿的, 即便是这次疫情对我们日常工作的冲击都不是很大。我们很早就实现了全流程的线上化办公, 从员工入职、培训、换职位、差旅报销、绩效考核乃至离职等均有对应的线上流程, 只有少部分是需要用线下人员去干预, 或者资料邮寄的。

其次是在企业公司运营的各个模块需要实现智能化链接或切入, 如果每个模块都是单一不能互相连接的, 就意味着在相互沟通和交流过程中要付出更多的沉默成本。

最后是在 HRSSC 管理者身上, 也要具有跨部门的工作经验或者协调能力, 这样复合型的人才对 HRSSC 能够就特定问题输出一体化的方案会起到极大的推动作用。

佩企信息  
马刚

## HRSSC 输出一体化解决方案

输出一体化解决方案这样的需求在今年疫情期间比较凸显, 很多公司的员工都需要开线上会议, 员工大量的时间转变为在家办公等等, 就很需要 HRSSC 在这里面发挥重要的串联作用。HRSSC 一般具有两个职能, 一个是服务职能, 一个是战略职能。服务职能如员工满意度、咨询服务等; 战略职能如大数据分析能力、风险控制能力等, 比如这次疫情可能引发的用工风险等就需要 SSC 具备风险预防和提出解决方案能力。

所以我觉得 HRSSC 需要具备输出一体化解决方案的能力。因为 HRSSC 是接触员工最频繁的、最直接的, 包括很多 HRBP 发现的问题最终落地和解决也会由 HRSSC 进行协助, 比如在疫情期间部分企业的 HRSSC 需要协助追踪员工的体温、所在地等多种信息。不过, HRSSC 要真正实现输出一体化的解决方案还是需要具备一些条件:

- 1. 业务覆盖幅度:** SSC 在一些企业的业务覆盖并不是很充分, 比如有的公司只覆盖了员工关系等一部分 HR 模块的职能, 那么输出方案时就会有所限制, 不能周全。
- 2. 不同能力的覆盖:** SSC 目前很多企业还是基于服务体现, 但是这次疫情也给我们带来很多的启示, 比如社保政策的变化、疫情给用工带来的巨大变化等等, 都是考验 SSC 能力的重大事件。
- 3. 完备的人才团队:** 有系统和流程的支持, 最后还要有能力匹配的人才团队支持, 推动方案最后落地。以此次疫情为例, 员工不在公司之后, 原有的考勤规则等要怎样适时调整, 系统和服务支持如何落地等等。

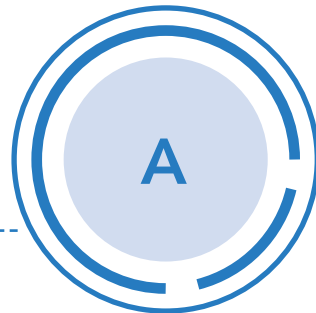
## ◆ 平衡服务质量提升与降本增效

本小节中,我们将结合企业 HRSSC 具体的案例呈现前文中所列应对方式:



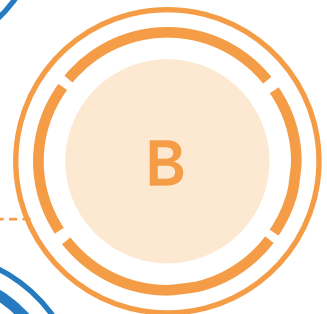
### “激励正向行为”:

即在常规绩效管理的基础之上,对于团队内部有助于服务质量提升的行为给予激励。



### “做好供应商管理”:

即有意识的对供应商提供的服务质量进行管理,例如为供应商新员工培训公司服务内容与标准



### “用产品思维管理服务”:

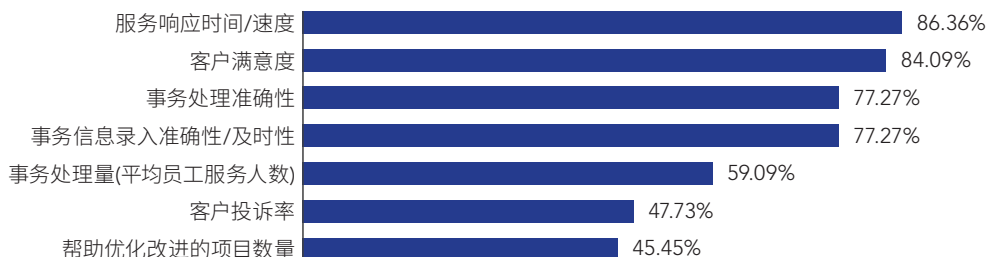
即将共享服务中心的服务流程视作一个对外的产品,从产品不断优化角度提升服务质量。



## A. 激励正向行为

绩效考核指标对于 HRSSC 服务人员的行为有着明显的导向作用,因此在实践中,员工可以基于绩效导向的影响,持续性改变自己的行为。在表 3.1 数据中显示,“服务响应速度、客户满意度、事务处理准确性”等指标最受重视,而在企业具体实践中,我们还可以从冯氏集团 HRSSC 团队的“凤梨”激励项目中获得用绩效激励员工行为的参考。

图表 3.1 参调企业当前主要关注哪些绩效考核指标 N=44



冯氏  
集团

## “凤梨”激励项目打造团队文化

HRSSC 除了在一年一度的绩效考核的之外，还推出了一个短期激励的“凤梨”项目。每个月，冯氏集团 HRSSC 都会把团队内部值得激励的行为加以罗列。例如有同事因病请假时某位员工自愿带班、或者承接部分工作任务等。只要员工有这样值得鼓励的行为，都会被奖励不同的“凤梨”分，员工获得这些奖励分数后可以用来在内部福利平台中兑换小礼品，例如一些小零食、小用具，或者积累一定量之后兑换大礼品如长期年假天数等等。

通过这样的激励机制，冯氏集团把 HRSSC 所推崇的诸多主动行为与团队文化理念深入到每一位团队成员心中。

员工多主动，多承担，在绩效评估时便被多肯定，能够多收获。

Operation Excellence Framework 卓越运营六大模块	Measurable Result ( Examples ) 凤梨奖励评分标准 ( 范例 )	凤梨数 ( 0-150/次 )
	以下标准会随着业务变化不断增补，欢迎大家给与建议。	
1. Change Management 变革管理	N/A	
2. Customer Experience 客户体验	Proactively provide data analytics, proposal or resolution for better business outcome 为协助客户达到更好的业务结果，主动为客户提供数据分析或解决方案	150
	Receive Praise from Customer 收到客户的表扬	80
	High Customer Satisfaction (e.g. once OS functionality open, there is supporting on this) Pls note: we cannot ask customer to vote. 客户满意度高 (当os功能开放时，可作为一个渠道) 请注意：我们不能强求客户好评	80
3. Technology & Digitalization 技术更新和数码化	Complete a project driving operational excellence through automation (e.g. OS enhancement ) 通过系统自动化,完成一项促进流程优化的项目 (如 One Service改善项目)	150
	Workday system enhancement proposal to improve efficiency (feasible ideas) 提出可提高Workday系统效率的可行性建议	100
4.Domain Expertise & Knowledge Management 专业领域和知识管理	Create and maintain SOP voluntarily/proactively and update regularly; 主动/自愿撰写或维护并定期更新SOP	80
	As a trainer to deliver process domain training to staff (include training material) 作为一个培训师向职员们培训领域内流程操作,包括准备培训资料	100
	As a backup to allocate peak time workload in function/cross function 在高峰期帮忙分担本职能或跨职能的工作	100

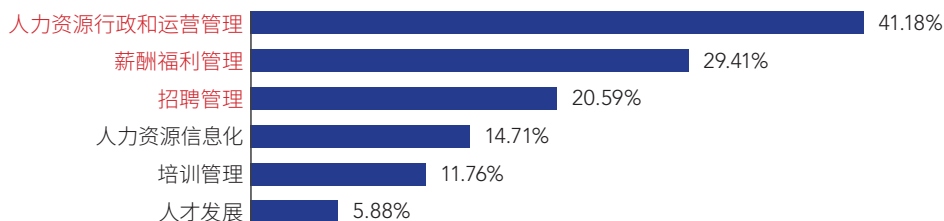
(图 1：部分“凤梨”奖励评分标准)

## B. 做好供应商管理

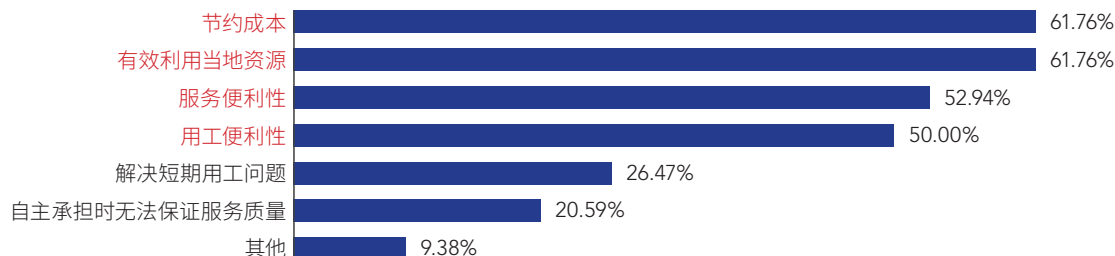
常见的,企业 HRSSC 出于节约成本、有效利用当地资源的考虑(见表 4.2、4.3),多会选择将一部分服务外包,特别是行政管理、招聘管理等方面(见表 4.1)。但也正因如此,对外包商的管理也或多或少出现服务质量不可控的风险,对于服务外包过程中的供应商管理 HRSSC 团队也应有所作为。

在这方面,我们可以参考**帝斯曼**对外包供应商团队的协同办公、保证服务质量的管理与合作方式,以及**IBM** HRSSC 负责人与**佩企信息**咨询总监马刚的观点。

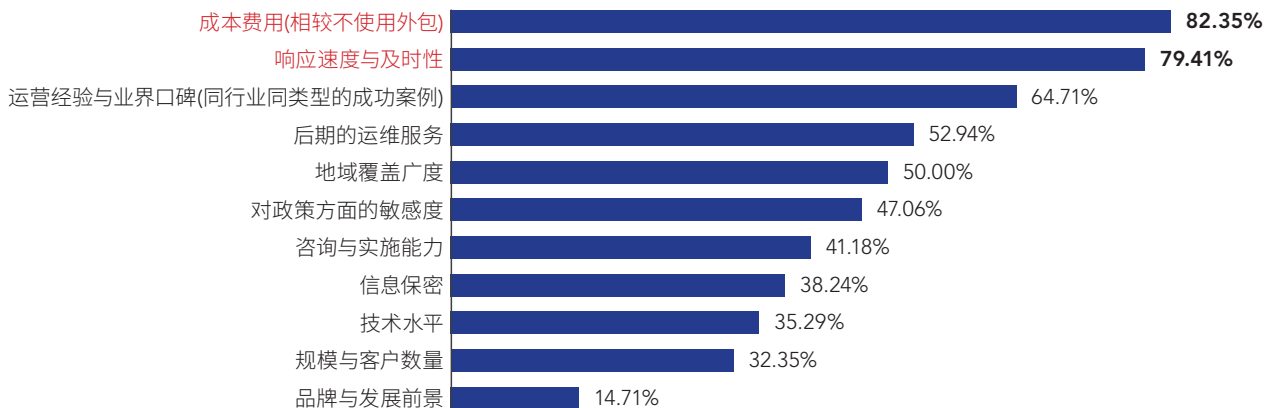
图表 4.1 参调企业当前 HRSSC 主要将哪些模块的内容进行外包 N=34



图表 4.2 参调企业考虑使用外包的主要因素是 N=34



图表 4.3 参调企业使用外包服务过程中主要考虑哪些因素 N=34



帝斯曼

## 与外包团队协同提供服务

帝斯曼的 SSC 团队在为员工提供服务的过程中，也有一些服务流程是外包给外部供应商，而在这一过程中，供应商服务的水平将直接影响员工的服务体验。因此，帝斯曼的 SSC 在与供应商合作时也采取了一系列措施保证客户服务质量。

### ◎ 强调“同一团队”的理念

在帝斯曼的 SSC 团队看来，将部分服务外包给供应商后并不意味着 SSC 团队可以做“甩手掌柜”，外包的只是操作流程，而非责任，SSC 仍然需要为整个员工服务流程的质量以及员工服务的满意度负责。于是，帝斯曼一方面要求供应商也同样遵循自己与客户约定的 SLA（服务等级协议）中的规定，另一方面从“同为员工提供服务”的角度强调 SSC 团队与供应商团队是“同一个团队”，并在这一共识之下进行坦诚布公的交流。这样一来，供应商能够消除顾虑，直言遇到的问题，而 SSC 团队也能以开放包容的心态积极应对，彼此合作，最大化发挥优势，保证高质量服务。

### ◎ 清晰定义工作内容及标准

帝斯曼的 SSC 在使用外包服务的过程中，为了确保工作效率，帝斯曼的 SSC 不仅会事先与供应商约定好各自的工作内容，界定好文件、数据等资料的传输方式与规则，还会结合 KPI（对内部 SSC 服务的考核标准）向供应商阐明“事情做到什么程度才算好”，让供应商在为员工提供服务时心中有数，而非简单的硬指标达成。

### ◎ 辅助供应商处员工培训

帝斯曼的 SSC 与供应商相处的过程中强调与供应商属于“同一团队”的理念，弱化“甲方”、“乙方”的身份标签，在正式沟通之外还多会有团队成员间非正式的沟通交流，增进彼此了解。例如当供应商有新员工入职并参与到与帝斯曼的合作团队中时，帝斯曼的 SSC 员工便会接入到新员工的培训过程中，由相关负责人为其介绍帝斯曼的政策、业务现状、流程运转规则等内容，为后续良好合作做铺垫。

IBM  
梁天骄

## HRSSC 外包商的管理

我们公司的 HRSSC 也会使用一些外部供应商作为补充。在使用外部供应商的时候，首先我们会在竞选环节选择实力比较雄厚、口碑比较好的，符合我们企业文化和业务标准的供应商。然后我们就需要在一开始规范好具体的服务标准，要求达到我们的 KPI，商定之后签合同，如果完成不到标准会有规定的违约赔偿。

此外每年我们会对之前与供应商商定的 KPI 进行复盘，更新出新的标准和要求，比如在疫情期间，我们可能由于本次突发事件，有额外的提供服务的要求，原先的工作标准就会发生改变，我们部门就会主动联系供应商的代表，就这些紧急事件和新的需求做出改良的措施。总的来说，对外部供应商的管理就是在两方面，一个是前期严把筛选关，提前订立好服务标准，另一个就是在服务过程中，保持灵活沟通与服务更新机制，不能过于死板的执行初期服务标准。

佩企信息  
马刚

## 外包服务的管理

### 首先，企业内部的 SLA 与供应商的 SLA 能否很好的对应。

因为从一家企业内部服务流程来看，它的 SLA 覆盖的流程更多、更细致，这些 SLA 能否与供应商相对通用的 SLA 完全贴合是非常重要的，在这方面的前期沟通与协调很重要。

**第二个，我们在供应商整合的时候，能否尽量借助信息化的手段代替人工操作的流程。**比如人事代理方面，即企业在做入离职的时候，其社保的报增点是手动给到供应商的。通过手工形式传递信息就很可能产生沟通或者数据准确性上的问题，然后这样对后端的流程监控是不利的。

**最后一点，供应商服务的专业性。**因为 HRSSC 的未来可能就是一个大的供应商管理的机构，需要能够判断供应商的业务解决能力，优选供应商。这样的 HRSSC 就类似于一个管家与咨询顾问的角色。比如我要新开分子公司，HRSSC 就要判断供应商是否能够覆盖自己的全部需求，能否提前预防和警示潜在风险并出具解决方案等等，这也是一个很重要的内容。

## C. 用产品思维管理服务

**快手**使用产品化思维对HRSSC的服务进行管理与维护,通过对标外部、调研内部、流程复盘的方式对产品进行维护与更新。

**快手**

### 持续性产品功能维护

快手 HRSSC 所有上线的服务产品都会保有持续性的产品维护与更新机制，从产品内容的深度和广度方面持续不断地改进产品，给员工更舒畅的使用体验。这样的产品维护主要会从三个角度出发，即：

1. **“望远镜”**：对比外界同类产品，明晰产品服务的优劣势；
2. **“显微镜”**：开展内部调研，按照从低到高的“1-5”评分制去收集员工对产品各项指标的评价得分，了解用户使用体验；
3. **“照镜子”**：结合上述两类调研的结果，对产品做整体的复盘，盘点 HRSSC 所有的业务项目内容，例如基于业务整合过程中发现的用户对产品的感知度高、产品功能与业务定位的匹配度高低等，去判断该产品是根基产品、关键产品还是明星产品，接着对其进行 ROI 的评估。对于评分 $\leq 3$ 且预估受影响的工作量占比 $\geq 8\%$ 的服务流程与内容，会进行单点产品的升级方案设计与落地运营。

### HRSSC服务产品化收益

服务产品化，能够更好的提升服务质量，不断的优化、规范服务产品，同时根据用户的需要提供个性化、定制化的服务。



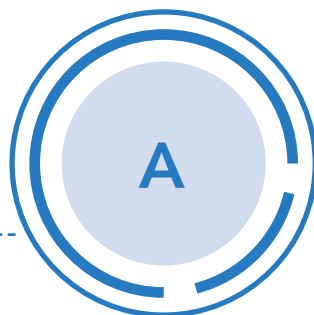
## ◆ 提升服务的时效性

本小节中,我们将结合企业 HRSSC 具体的案例呈现前文中所列应对方式:



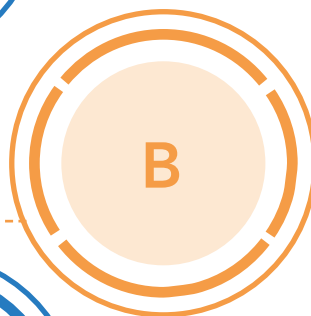
### “固定服务专员所服务人群”：

即划定不同区域 / 编号范围员工对应的固定服务人员,当员工提问时自动转接专属服务人员,提升服务的专业性。



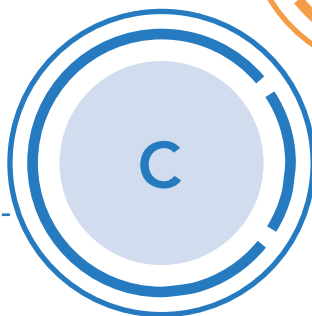
### “规定给予员工反馈的具体时限”：

即针对不同紧急程度的问题设定固定范围的答复时限,让 SSC 服务人员处理问题有轻重缓急,同时减少遗漏。



### “持续更新和完善自助端与移动端服务”：

即不断根据员工的实际需求变化,优化现有自助服务、移动端功能,让用户有更便捷、更流畅的使用体验。



## A. 固定服务专员所服务人群

蒂森通过系统自动识别员工编号,在员工拨打电话的那一刻起便在后台直接转接至对应的 HRSSC 服务专员处。

蒂森

HRSSC 专员服务

如果员工的问题在前两层(自助服务与 AI 智能客服)仍然难以解决时,便会通过后台系统切换至人工服务通道,由 HRSSC 专员提供一对一的在线服务支持。由于蒂森的员工基数庞大,地域广泛,单一的某位专员同时能够服务全中国的员工显然难以实现。为此,蒂森在系统设计之初,便将全国各地区的员工提前做好地域划分,每个地域的员工都对应有自己的 HRSSC 服务专员。当系统从后台转接人工服务时,系统会率先识别员工信息和编号,知悉员工所属地域后,划分给对应专员,整个过程无需人工干预。接入人工服务后,专员则会根据实际情况,与该员工采用微信渠道沟通、或者直接面对面交流,直到解决员工的问题。



## B. 规定给予员工反馈的具体时限

博世对不同标签的员工需求规定了不同的回复时限。

### 博世

#### 明确回复时限

了解员工反馈是博世 HRSSC 不断改善、提升服务品质的重要渠道之一。博世对员工反馈的问题，会根据紧急程度设定不同的回复时限：

1. “重要且紧急”的问题，要求 24 小时内回复；
2. “相对重要紧急”的问题，要求 72 小时内回复；
3. 一般性的问题，5 个工作日内必须有回复。

## C. 持续更新和完善自助端与移动端服务

博世上线移动端服务后，员工满意度上升明显，也促进博世 HRSSC 不断丰富移动端功能。蒂森则按照分层递进的服务模式为员工提供服务，其中最基础、范围最大的服务类型便是员工自助服务，分为 HR、员工与经理三类。

佩企信息的咨询总监从企业内部配套服务，包括使用界面与流程管理、人员工作划分与新技术应用等角度阐述了对自助服务和移动端服务的完善举措。

## 博世

### 不断丰富移动端功能

自从博世 HRSSC 移动端功能（基于微信平台）上线后，许多原本需要 PC 端才能操作的事务再无严格的时间、地点的限制，让员工们特别是蓝领员工们交口称赞。博世本着进一步便利员工使用的原则，在现有移动端的功能（如考勤、个人信息查询等）之上，又将新增许多移动端的服务功能：

#### 移动课堂

博世 HRSSC 部门将会与博世培训学院联动，将所有移动端的资源上线到手机端，员工只需在平台上注册登录即可查看自己所有培训课程的教材内容、浏览供移动学习的视频课程资源。在手机移动端的支持下，博世的员工可以实现随时随地的学习，并且能够在课程学习后在手机端填写评估反馈，帮助课程内容优化。

#### 电子证明

博世 HRSSC 团队经常会收到员工要开具不同类型证明的需求，如薪资证明、社保证明等，新的移动端上线后，博世便会添加此类电子证明的生成功能，该功能使生成的电子证明自带电子章。员工可根据自身需要在移动端申请生成相应的电子证明。

#### 智能客服

为了满足员工日常工作中一些基础问题的解答需求，博世 HRSSC 在移动端上线了一款智能机器人。每当员工在后台发送问询消息，智能机器人就会自动进行识别，调取相应规章制度文件或外部链接以供参考使用。

自从博世移动平台上线之后，HRSSC 的内部客户满意度便迅速从原本不足 80% 飙升至 90% 以上，由此可见，SSC 服务在移动端的呈现很好的满足了员工群体对便利性的需求，极大的提升了员工的用户体验。不断优化和丰富移动端功能对博世而言是实现卓越服务的强有力抓手，博世 HRSSC 的终极目标是随时随地提供全面移动化服务。

## 蒂森

### HR、经理与员工三类自助服务

蒂森人力资源系统按照已经上线的功能应用场景不同共划分出三种不同类别的自助服务机制，分别为 HR 自助服务，经理自助服务和员工自助服务模块。随着蒂森 HRSSC 不断突破自己的“舒适地带”，持续不断通过对各种功能需求的拓展和系统的不断迭代，当前人力资源系统功能已经涵盖了员工在企业工作的整个职业周期。员工可以通过网页端，手机 APP 和微信客户端接入服务平台，其大部分日常工作需求都能通过自助服务得到有效解决。



(图 1：蒂森 HRSSC 三大自助服务模块)

持续推动自驱动和自我管理的模式是蒂森员工自助服务系统的设计核心思路，这一思路在自助服务系统设计中贯穿始终。例如：传统考勤系统的管理模式下，认为考勤主要是 HR 的工作，与自助服务系统结合后的新模式下，认为考勤是员工本人和直线主管的管理任务，如员工在线申请假期，主管审批，之后刷卡比对显示的考勤异常情况；或者员工提出补卡申请，主管进行确认。蒂森通过提供丰富自助服务，培养员工对服务平台的使用粘性，引导员工首先通过自助服务处理 HR 相关事务，提升 HRSSC 运行效率。

佩企信息  
马刚

## 应用自助服务和移动端功能时, 企业还需做哪些工作

现在企业应用自助服务、移动端服务已经是一个比较常态化的做法了, 从企业端来看, 我觉得有几个方面去做: 组织机构要变, 职责划分要清晰, 因为原有的业务流程未必适用于 HRSSC, 尤其是一些集中化的事务。因为我们发现即使流程优化完毕, 效率也不见得一定能够提升, 内部扯皮、界面不清晰, 对服务效率都有负面影响。

所以我们主要从三个角度去做:

### ◎ 使用界面和流程管理:

- ✓ 界面切分清晰, 包括像 HRSSC、HRBP、业务等相关人员的使用界面拆分, 就比较关键;
- ✓ 职责切分清晰, 不同的事务流程提交后, 谁来负责要理清楚;
- ✓ 不断反思流程合理性, 发现有不合理或者流程冗余之处要及时调整。

### ◎ 依据 HRSSC 人员能力划分工作内容:

自助服务和移动端服务虽然大大提升效率, 但是也少不了背后的人员支持, 特别是一些资料的审核工作。以入职管理为例, 如果全部流程都要审核, 作业量会非常大, 实际上企业选择去拆分业务审核点, 或者说关注点; 然后把整体的工作变成随机抽查的方式, 完成资料审核工作。

这个时候就会发现, 不同工作年限的员工经验不同, 对公司业务熟悉程度不同, 工作效率也不同, 相对而言, 工作年限越高, 能力越强。因此, 在作业抽检时, 就要有所区分, 对成熟度高的员工可以采用相对低的检查率, 反之则可以提高检查率。通过这样工作量的错落划分, 也能提升 HRSSC 整体的工作效率。

### ◎ 对新技术的应用:

实际上我们 HRSSC 做内部流程的优化, 慢慢还是会遇到工作瓶颈, 看不到效率很明显的提升。这个时候很多企业就会选择应用 RPA 技术、OKR 技术之类, 或者说现在比较热门的电子签等技术应用, 帮助 HRSSC 整体工作效率的再度提升。

但这样的新技术也不是想用就用的, 企业首先要评估自身的需求和投入产出比。比如说自助服务系统有签合同、打印证明的功能, 那我上线之前肯定要评定一下使用需求, 如果员工每个月打印的数据量很低, 反而应用新技术会让成本上升, 但是如果量比较大, 上线自助打印服务就能迅速降本增效。

另外, 现在一些企业也在推进“无人共享大厅”的业务形态, 也就是最大化的缩减人工成本支出, 从员工入职的信息录入, 到薪资福利管理、在线电子合同签署, 乃至最后离职, 都可以实现电子化操作。

## 行动方案 Part-1 : 持续提升服务质量





## 平衡服务质量提升与降本增效

### 做好供应商管理

- 1. 强调与外包供应商为“同一团队”的理念**，在意识层面加强团结，为工作良好开展做铺垫；
- 2. 清晰定义工作内容和标准**，保证外包供应商团队能够保质保量提供服务；
- 3. 辅助供应商团队的员工培训**，帮助其快速了解公司业务，熟练服务企业人员。

### 用产品思维管理服务

- 按照产品运营思路不断改善服务：**
- 对比外界同类型服务的优劣势；
  - 对内部客户开展用户满意度调研，收集反馈；
  - 复盘整个服务流程，评估服务产品的受欢迎程度、功能完善程度，并进行查缺补漏，改善提升。

## 提升服务的时效性

### 固定服务专员所服务人群

- 将所有员工编号；
- 每位 HRSSC 专员对应服务一定编号范围内的员工；
- 当员工需要人工服务时，自动在后台识别员工编号，将电话转接对应的 HRSSC 服务专员，提高服务的专业性。

### 规定给予员工反馈的具体时限

- 可对员工提出的需求、问题等贴“标签”，根据紧急程度设定不同的回复时限，例如：**
- “重要且紧急”的问题，要求 24 小时内回复；
  - “相对重要紧急”的问题，要求 72 小时内回复；
  - 一般性的问题，5 个工作日内必须有回复。

### 持续更新和完善自助端与移动端服务

- 1. 丰富员工自助服务系统**，最好能够在移动端（如手机 app、微信公众号平台）同步实现；
- 2. 将事务性的操作划归自助服务系统**，如证明材料生成、打印等；
- 3. 持续更新和优化自助服务、移动端操作平台功能**，如上线移动学习功能、电子签名功能等，不断改善用户体验；
- 4. 安排人工服务在自助服务背后做支撑**，即当自助服务、AI 智能服务无法解决员工问题时，能够有 HRSSC 员工承接员工需求。



## 数据管理与分析、应用



HRSSC 作为一个集中化处理工作任务的“共享中心”，不可避免地会收集到众多来自员工群体，乃至业务部门运行的相关数据。这些与企业发展息息相关的数据积累到一定数量级别时，就具备了进行分析、寻找规律，给业务决策提供参考的重要意义。

但是在企业实际应用中，却并非我们所期望的那样尽善尽美。本章节中，我们将从以下价格方面探讨 HRSSC 当前对数据的管理和应用情况。

### 现状与挑战

- ◆ 数据来源分散在不同系统，无法汇总分析
- ◆ 数据源定义的标准不同，口径不一致
- ◆ HRSSC 人员不熟悉业务部门
- ◆ HRSSC 人员数据分析的技能缺乏
- ◆ HRSSC 数据分析没能引起管理层足够重视

### 数据质量管理实践

- ◆ 以字段标准统一为基础提升数据质量
- ◆ 熟悉业务并学习分析技能

行动方案  
Part-2



## 企业数据应用现状与挑战

前期，我们就 HRSSC 数据管理与分析、应用的现状与挑战方面与多位企业 HRSSC 管理者进行了讨论，从讨论结果中摘选了一些核心的内容：

“建立共享服务中心之后，各个 BU 之间的数据口径其实并不相同，单单数据标准化这一项就很花功夫，这也是我们现在 HRSSC 的工作重点。”

“SSC 数据分析这几年会越来越多，分析之后要的是结果，这个结果对我有什么帮助，有什么指导意义要明确。可能还要考虑数据流程是怎样的，保证数据能够有效地被记录，检查，存储。”

“我们当前的数据比较零散，管理比较初级，只有需要用数据的时候才会拿出来做一些整理。所以我想看看有没有一些数据整合、规范化管理的一些做法可以借鉴。”

“数据分析方面我们做的很简单，SSC 本来就是一个 operation 的部门，不需要员工有太复杂的数学背景和数学知识，而且可以借助工具、让系统完成很多数据处理和呈现，比较值得关注的是我怎么让呈现的数据报告产生价值。”

“对于 SSC 来讲，能提供基础报表比较多，但能实际做到给业务一定的预测、风险点的呈现等等，还是很少的。当下 SSC 还是要关注怎样确保数据准确性、及时性，良好的存储管理、客户反馈处理，从基础做起。”

从与 HRSSC 相关负责人的沟通中，我们能够大概感受到，当前 HRSSC 在数据管理方面的挑战主要集中于三个方向：

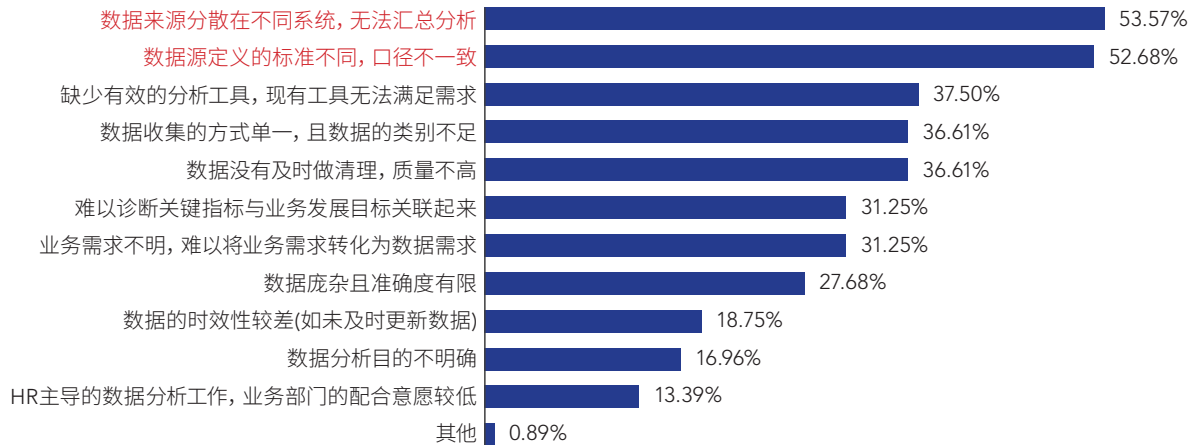
1. **方向一：**数据分散在各个系统中，较难有效的进行数据管理。
2. **方向二：**缺乏对 HRSSC 的数据规范管理。
3. **方向三：**如何让 HRSSC 产出的数据报告产生价值，给业务决策做参考。

我们在设计调研问卷时，也专门针对 HRSSC 数据管理方面设计了针对性的题目，接下来，我们将结合调研数据结果，更加细致的呈现上述挑战在企业中的表现与具体症结点。

### ◆ 数据质量管理的挑战——以数据来源分散、定义标准不同为主

HRSSC 数据管理是一个循序渐进的过程，对数据源所在的系统、各字段数据标准的一致性均有较高的要求，这一点我们可以从调研数据中得到验证（见表 5.1）。数据质量的良好管理是数据分析的前提，因而在 **HRSSC 数据分析过程中最主要的挑战与数据统计难易程度、不同数据字段标准的一致性密切相关。**

图表 5.1 参调企业 HRSSC 数据分析中的主要问题和挑战 N=112



从我们与 HRSSC 管理者的沟通中可知, 上述“数据来源分散无法汇总 (53.57%, 见表 5.1)”、“定义标准不统一 (52.68%, 见表 5.1)”两个主要挑战之间有十分密切的关联:

**同一字段的数据在不同系统中有差异化的使用规则或定义, 常常是造成不同系统中的数据难以汇总处理的根本原因, 将同一字段的数据在不同系统中的定义标准统一也意味着分散数据的汇总分析扫除了最大障碍。**

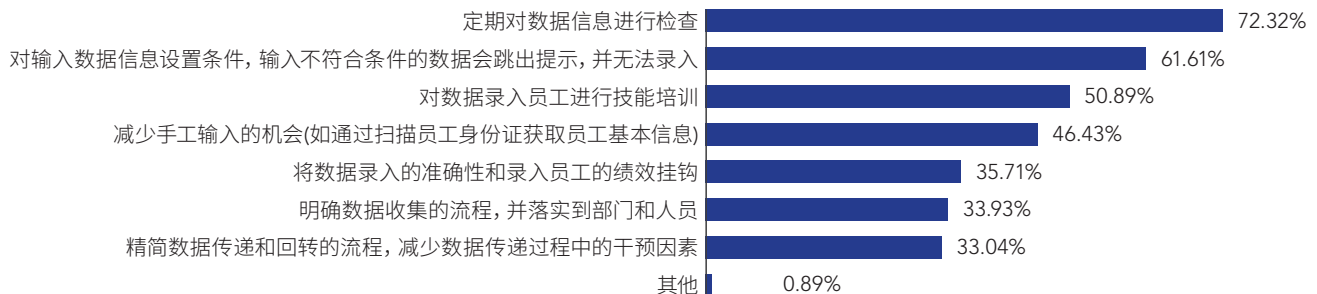
图表 5.2 参调企业采取何种方式提升人力资源管理系统的数据库质量 N=112



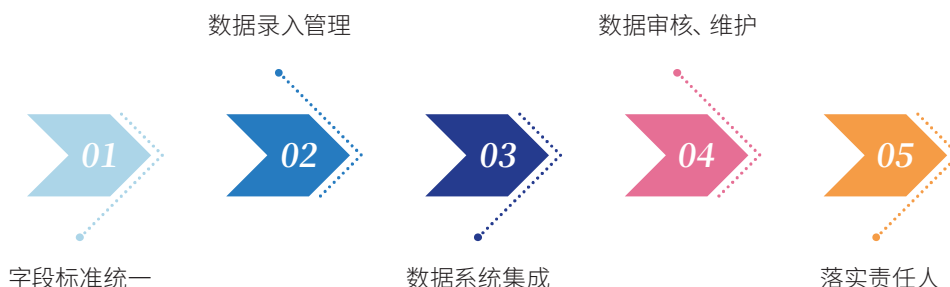
图表 5.3 参调企业 HRSSC 系统如何规定数据的输入 N=112



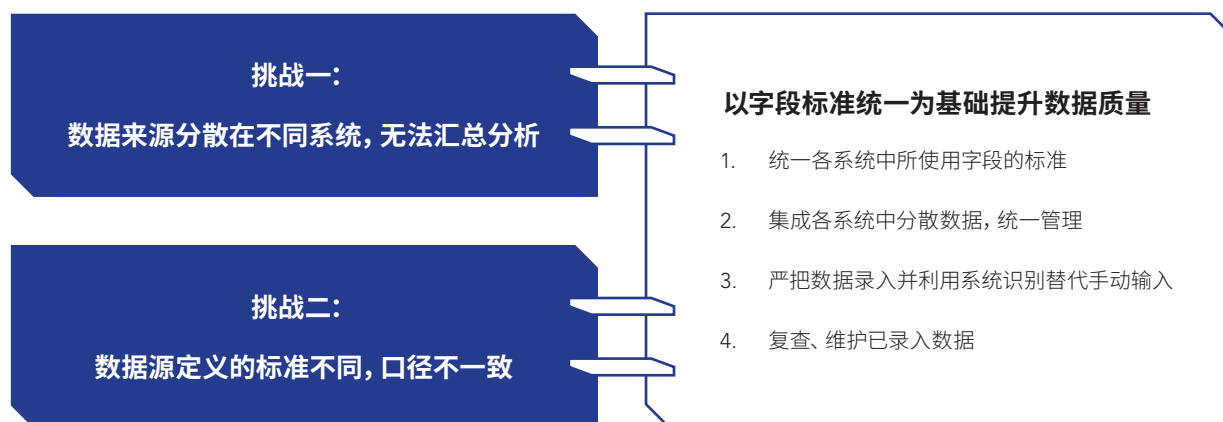
图表 5.4 参调企业如何保证录入系统数据的准确性 N=112



综合表 5.2、5.3 和 5.4 的调研数据反馈，我们从中能够看到参调企业提升数据质量常用的方式，由此得出 HRSSC 在实际工作中数据质量管理的几个切入点（见下图）：



结合上述 HRSSC 进行数据质量管理的常规方式与切入点，以及我们本次访谈的众多企业 HRSSC 优秀实践案例，我们将分别从以下角度展现企业应对不同挑战时的应对方案：

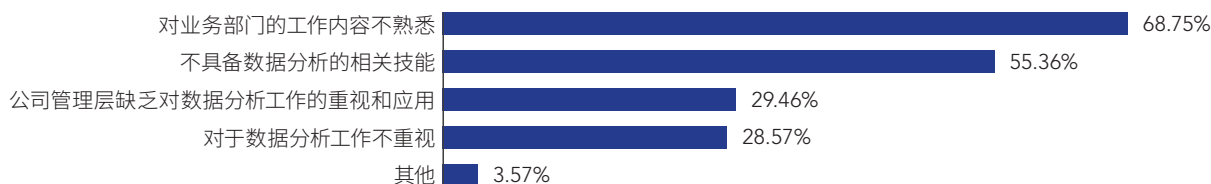


至于在表 5.2 中呈现的“落实责任人”一项，通常在实际工作中直接体现为 HRSSC 分管数据的经理为主要责任人，抑或 HRSSC 总监作为主要责任人。此类的责任人划分较为普遍，因此在正文中便不再过多讨论。

## ◆ 数据分析与应用的挑战——以不熟悉业务、分析技能缺乏为主

HRSSC 的数据分析工作是数据质量管理工作的顺延，对挖掘 HRSSC 数据价值挖掘，以及后期依据数据分析结果制定相关决策等方面均有重要意义。

图表 5.5 阻碍参调企业 HRSSC 人员有效完成数据分析工作的核心问题是 N=112



结合表 5.5 中数据，反映出影响 HRSSC 人员有效完成数据分析工作的核心问题主要有三方面，即：

#### • HRSSC 人员不熟悉业务部门

HRSSC 作为集中化处理公司事务的工作中心，其内部负责数据管理和分析工作的成员很长时间都处在 HRSSC 部门内部，直接与业务部门的接触较少，这就造成负责数据分析的员工不熟悉业务部门的情况。另一方面，当企业选择直接从外部招聘数据分析的员工时，也会出现不熟悉业务部门工作而让数据分析无从下手。

#### • HRSSC 人员数据分析的技能缺乏

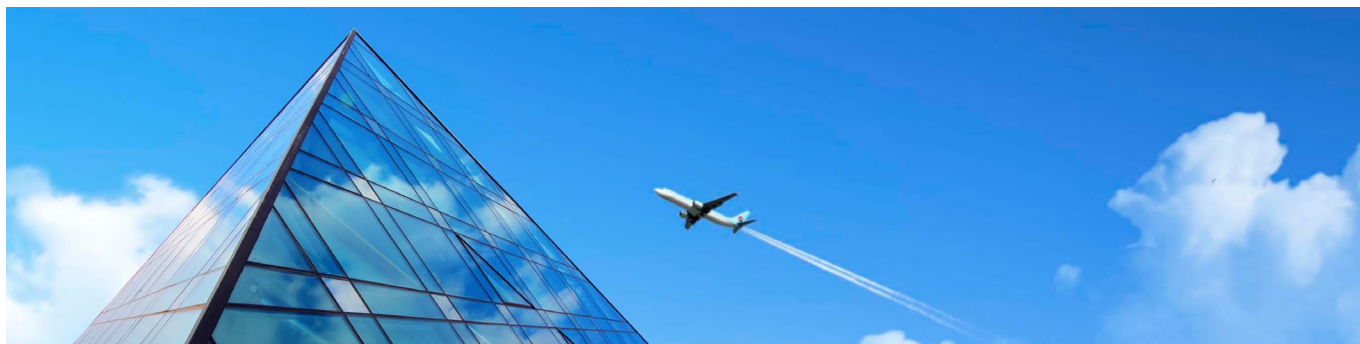
在与 HRSSC 相关负责人的沟通中，我们了解到 HRSSC 人员的数据分析技能缺乏，主要有两个方面的原因：其一，是 HRSSC 作为 HR 背景的共享服务中心，其成员的学历背景、工作背景多偏重文科，缺少理工科背景的数据分析技能。其二便是，即使 HRSSC 成员能够直接借助系统工具或数据分析知识生成一定的数据报表，但缺少对数据结果的敏锐，难以发现问题或提出建设性意见。

#### • HRSSC 数据分析没能引起管理层足够重视

很多企业内部的管理层对 HRSSC 部门的认知仍然停留在“共享服务中心”的阶段，对其掌握的数据结果欠缺足够的关心和重视。当我们反过来，从 HRSSC 自身角度出发时，也会发现 HRSSC 因为缺少输出有说服力和震撼力的数据分析结果，难以让管理层改变固有印象，重视 HRSSC 的数据报告。

综合上述挑战，可以看到 SSC 数据管理实践中尚存在较大困难需要克服。接下来，我们将在后文中的对 HRSSC 数据分析存在的三大主要挑战逐一探讨，呈现其对应的改善方式：





## 数据管理与分析实践

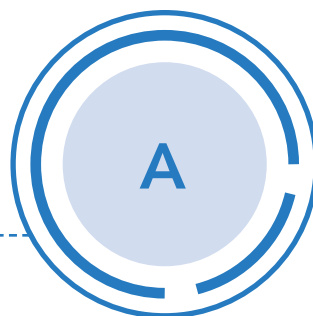
### ◆ 以字段标准统一为基础提升数据质量

接下来的内容中，我们将结合企业 HRSSC 具体的案例呈现上述 4 种不同方面的应对方式：



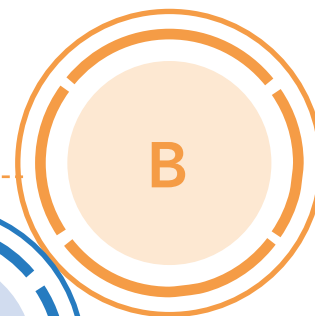
#### “统一各系统中所使用字段的标准”：

即将各个系统所使用的同一字段标准统一，设定共同的字段定义或描述。



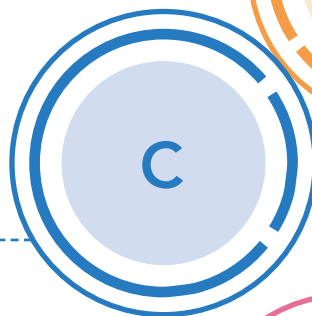
#### “集成各系统中分散数据，统一管理”：

即将分散在各个系统中的数据调出，集成在一个共同的数据库中进行管理。



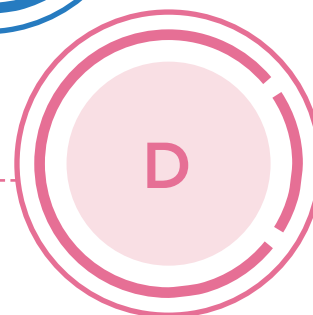
#### “严把数据录入并利用系统识别替代手动输入”：

即在数据录入时提前设定好输入规则，减少出错率，同时借助文字识别、图像识别系统等技术手段辅助输入，减少手动输入频率。



#### “复查、维护已录入数据”：

即在数据录入后，定期或不定期对数据进行复查，增删修补数据，确保数据完整性。



## A. 统一各系统中所使用字段的标准

**同程艺龙**在数据管理实践中，通过形成数据字段规范所有字段数据的输入，并将不同系统中的数据加以整合、统一存储；

**绿城**在数据管理过程中，同样选择成立数据字典，实现不同字段数据的规范、统一；

**博世**则双管齐下，一方面统一现有字段定义，另一方面慎重增加新字段。

**佩企信息**咨询总监的观点中，从字段标准统一的操作大方向给出了自己的建议。

同程  
艺龙

### 数据字典规范数据输入

数据管理的第一步也是最重要的一步便是源数据的规范统一，在输入端保证数据的标准一致性越高，在后期越能节省大量数据清洗与核查的时间。因此，同程艺龙 SSC 部门为了确保员工在输入端输入的各类数据能够标准一致，特别针对业务部门与研发团队建立了统一规范的“数据字典”。

通过字典对各个字段的定义与规范，确保同一个字段在不同的部门和不同的系统中，以及同一个系统的不同页面中，都能够有一致的属性、名称与定义。例如在员工输入请病假原因时，同程艺龙一方面列举出一系列常见病假原因由员工选择，另一方面在列表最后设置开放性填写的选项以便输入特殊病因，二者的综合应用为后续数据的调取、分析与呈现做了良好的铺垫。

绿城

### 建立数据字典

绿城服务共享中心在排查、清理和更新数据前，首先完整盘点了各人事相关数据字段的应用场景，经过系统化梳理后，共享中心从定义、使用场景、数据来源等维度共对 300 余个字段进行规范化，形成了一本专门的人事业务数据字典。数据字典编制后，彻底消除了以往对个别数据存在多种解释的混乱现象，实现了标准化的数据管理。

博世

## 数据模块定义标准化

当前博世 HRSSC 的服务对象涵盖多个不同的分子公司，这些不同的分子公司有时会出现对同一个字段有不同定义的情况，给后续数据维护工作造成了许多不必要的麻烦，甚至会出现需要维护 A 字段却维护了 B 字段的错误现象。有鉴于此，博世 HRSSC 当下十分注重维护各个数据字段含义与标准的一致性。

### ◎ Step 1: 已有字段统一标准

博世 HRSSC 内部专门成立了数据标准化的项目组，重点访谈和研究用户的使用习惯。对于已有字段的理解应用有初步结论后，再随机寻找一些经常会用到对应数据的用户做用户测试，进一步修正字段定义。

### ◎ Step 2: 不盲目新增字段

新增字段意味着数据逻辑的扩充，背后关联数据录入、检查、存储等一系列操作，不得不慎重。博世在准备新增某个字段前，会事先调研了解该字段使用频率、使用场景、受众范围、每月可能的数据增量等等，综合多个维度的应用情况之后，才会最终决定是否增加新的字段。

佩企信息  
马刚

## 关于数据字段的标准统一

如果企业业态及覆盖区域相关简单，那么推行统一的标准化的就比较合适；如果企业呈现多业态，同时覆盖区域广泛，这种时候就需要首先抽取共性标准，之后根据各区域或者业态满足其个性标准。

当然，如果 HRSSC 的同事不清楚如何统一现有的字段标准，没有经验可循，那么也可以参考外部通用的成熟标准，再结合内部需求微调。

## B. 集成各系统中分散数据，统一管理

**同程艺龙**为方便数据管理，成立了“HR 数据仓库”，专门用于集成与存储 HR 系统相关维度数据；

**博世**则将 HRSSC 相关数据集成至 BI 系统中，用于 HRSSC 相关数据的可视化呈现。

**佩企信息**咨询总监的观点中，从数据中台的应用角度给出了解决思路。

同程  
艺龙

### 数据整合与统一存储

要让数据传递出价值，还需要将不同维度的数据整合在一起。同程艺龙自上年度开始，SSC 部门便上线了“HR 数据仓库”，专门用于对 HR 系统相关维度的数据存储。这样一来，在需要查看和分析 HR 相关数据时，便能直接从数据库中提取出所需数据，再不用逐个从不同系统的数据库中筛选和调取，大大提升对数据的利用效率。

博世

### 数据可视化呈现

博世 HRSSC 的数据分析结果以往多采用 Excel 数据表格或使用 PPT 工具形成数据报告，当数据管理驾驶舱（Power BI）上线后，博世的数据呈现便实现了可视化、多样化的图表呈现，并且能够直接点开单一字段查看细分维度数据情况。这样可视化并且能够层层展示数据的方式受到了客户们的普遍青睐。其他诸如业务部门、HRBP、COE 团队的同事，可直接在自己的权限范围内查看数据报告，了解相应情况。

佩企信息  
马刚

### 关于数据分散在多个系统之中

很多企业确实存在数据分散在多个系统之间的情况，比如招聘、培训、薪酬等一个模块一个系统，数据很分散。应对这种情况我们会首先考虑原有系统是否有提升空间。因为很多实施共享服务的企业通常都具备大型 ERP 系统或者 E-HR 系统，因此综合考虑成本和系统利用效能的情况下，可以考虑原有系统功能的适用，这样风险相对较小。当然由于企业业务的快速发展，原有系统往往在反应速度，业务支持能力和友好性方面变得不尽如人意，并且随着时间的增长老的系统就会慢慢变成一个大的数据库，只能满足基础服务，难以扩展服务范围，也就造成了数据离散、难以分析，效率低下等。

在原有系统不能够支持业务发展的情况下，构建新的作业平台，形成人力数据及业务中台就是必然选择。基于解决数据系统离散的需求，我们建立 SSC 平台通常建议两种方案：

**外部搭建完整的 SSC 平台：**企业原先的系统用了很多年，替换成本太高，这种情况下在保留原系统或者替换部分单一模块的情况下就可以直接在外搭建一个 SSC 平台，从而集成数据和业务流程提升 SSC 运营能力，原来的系统仅记录基础业务数据和支持 ERP 集成。大量的数据和业务均转移到 SSC 平台。

**替代原有系统：**直接替换企业原有多个分散的系统，用新的数字化人力平台进行替代，除覆盖原有的人力系统功能外，同时增强 SSC 数字化能力，该种方案替换最彻底，但是实施周期及成本也相对较高。

## C. 严把数据录入并利用系统识别替代手动输入

**绿城**在新员工数据录入时，采用一键扫码填写的方式，并实现了一次输入、多端使用；

**博世**则选择借助技术手段，如文字识别、图像识别等技术，自动填写相关字段的数据，降低手动输入次数，减少错误出现。

### 绿城

#### 源头把控“增量”

利用信息化手段合并数据录入口径，明确不同数据的来源，减少数据录入干扰项，确保增量数据录入即准确。例如，以往项目上的新员工入职都是手写登记表，后由项目操作人员录入系统，再经公司审核调整后生效，因各项数据经手多人，容易出现信息的错填漏填，造成数据偏差。为了减少这样的错漏，共享中心优化“自助应聘”系统，有效区分员工基本信息、入职信息、审批信息的维护角色，新员工扫描二维码，即可在线上完成应聘信息的电子登记，而后直接关联至新员工数据，并自动同步到其他相关系统中，实现一次输入、多端使用。

### 博世

#### 输入端确保录入信息准确

博世 HRSSC 各个系统之间能够彼此链接和调取相同字段的信息，意味着在新员工入职伊始，只要一次信息录入，即可在内部链接多个系统，可直接调取使用，大大降低因数据重复输入造成的数据错漏。正因如此，严把数据输入端就显得十分重要。

在新员工输入信息的时候，博世尽可能采用了防呆的方式，即某些字段的数据无需填写而是直接选择；或者不用手动填写，直接采用图像文字识别技术（OCR）扫描文件即可，降低数据输入的错误（如银行卡号、身份证号等）。

## D. 复查、维护已录入数据

**同程艺龙**专门针对数据筛查建立了自带逻辑库的数据治理平台，定期检验 HR 数据库中数据，并对存疑数据筛出推送给专人更新、维护；

**绿城**基于自身雇员属性差异，对所有员工的信息中均设有“管理属性”一栏，凭借该字段共划分出三类员工，分别对三类员工进行数据复查；

### 同程艺龙

#### 数据逻辑筛查提升质量

当规范数据输入与存储的工作完成后，还尚不能一劳永逸的解决数据输入中的错漏问题。在实际工作中，灵活多变是常态，对应的数据质量管理工作也要多管齐下。

常规的，同程艺龙会率先在数据输入端尽可能减少开放性数据的输入，但是这样的规范背后灵活性不足，特别是当工作流程变化、HRBP 工作变化等不确定性事件出现后，此前尚且规范的数据很可能当下就不符合要求了，这就要求在流程的迭代与优化中不断调整数据规范性，通过业务逻辑的不断补充和调整，保证数据被使用时具备规范性，例如根据业务发展需要及 HR 政策调整之需要，迭代数据字典及相应管理规范。

做好输入端的数据规范与流程运转中的灵活应对之后，仍然需要在数据归入库中后做数据的逻辑检查。为此，同程艺龙专门设计并上线了数据治理的平台，平台自带逻辑库（可不断补充和修缮），凭此开展数据治理工作：

- 一方面，是从系统机制上做检查，探寻可能存在的逻辑漏洞与 Bug；
- 另一方面，定期（根据数据字段准确性要求设置不同的检查周期）对数据库中录入的数据进行检查，探寻其中可能存在的异常（例如某员工的社会工龄小于司龄）；

**在数据治理的第一阶段**，数据治理平台依据逻辑库中的逻辑每天自动运行数据治理的工作，一旦发现输入端，或者数据流程中产生了数据异常值便会将其标出，整理后呈现在负责流程与数据治理的同事的工作台上，由其对异常值做跟踪处理（修改、替换、确认特殊情况等）。

**在数据治理的第二阶段**，多类数据汇总至数据仓库后，再经数据治理平台进行逻辑筛查，确保没有遗漏的异常值存在。

### 绿城

#### 数据互为校验

绿城服务员工数量众多，多种用工类型并存。根据入职人员是否毕业、是否达到退休年龄等不同条件对应有正式工、实习、退休返聘、劳务和派遣共 5 种形式，不同的用工类型签订的协议类型不同。基于员工入职时不同的用工类型，系统配置对应的协议校验规则：

**协议签订类型：**在录入员工合同信息及签订协议时，系统会根据选定的用工类型自动判断所需签订的协议类型，从源头上做好员工协议的分类；

**协议到期提醒：**根据签订协议的有效期不同，自动校验员工合同是否已签订，已签协议是否到期，是否存在到期未续签等情况。

通过这样的数据校验和提醒，绿城服务便能对员工的协议进行高效的管理，所有员工是否都已建立合规合法的用工关系都能清清楚楚，有效的避免因项目业务负责人用工风险敏感度低而出现违规操作的情况。



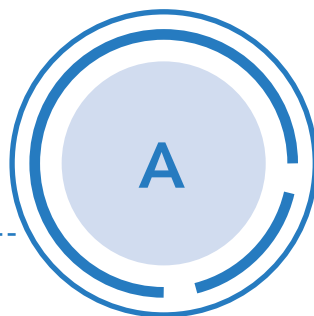
## ◆ 熟悉业务并学习分析技能

从前文数据分析与应用的挑战分析，以及调研数据结果中，我们看到在数据分析与应用方面的挑战侧重于不熟悉业务、分析技能缺乏，以及一定程度上存在管理层缺乏重视的因素，针对这三方面的挑战，我们将分别从以下 3 个方面，结合企业 HRSSC 具体的案例呈现其应对方式：



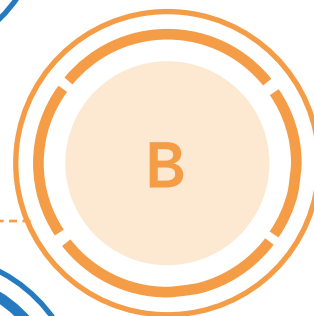
### “推动 HRSSC 熟悉业务”：

即在实践过程中强化 SSC 人员对业务的熟悉，例如建立与业务的“问题库”、帮助业务做流程改善的咨询、分门别类整理业务反馈问题等。



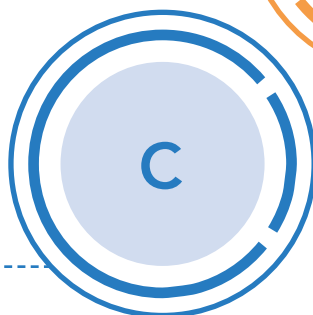
### “数据分析的思路与技巧”：

即结合企业 HRSSC 在数据分析方面的做法，提供数据分析与数据报告呈现的参考。



### “主动出击，让管理层重视数据分析结果”：

即 HRSSC 主动出击，一方面呈现数据报告，另一方面收集需求、优化报告，逐渐提高数据报告价值，提升业务对 SSC 数据报告的重视。



## A. 推动 HRSSC 熟悉业务

**同程艺龙**通过对员工主动反馈的问题进行分门别类的处理，逐渐积累 HRSSC 人员对业务部门的了解；

**冯氏集团**则采用“谋定后动”的服务模式，在接收和执行业务需求之前，设置有帮助业务诊断需求必要性的环节，促进 HRSSC 对业务深度了解；

**快手**在 HRSSC 与业务之间成立了一个专门的问题库，由双方共用。业务能够随时发现、上传问题，HRSSC 也能随时接受和解决问题，良性互动之下，增进彼此了解。

### 同程艺龙

#### 持续培养和提升业务敏锐度

相较于以往有 HRBP 为员工解答疑问，同程艺龙 SSC 部门的员工在业务敏锐度上常常有所不足，对员工所述问题及需求背后潜在的深层次问题缺少感知和判断。为了进一步提升客户体验与服务质量，同程艺龙的 SSC 部门开始逐步培养和提升员工的业务敏锐度。例如对员工的问题分门别类加以处理：

对员工重复性的问题：尽量通过内部宣贯与优化交互设计等方式减少问询；

对员工提出的新问题：单独处理，个别问题个别处理；

对员工提出的敏感问题：SSC 部门的相关负责人便会介入。若问题普遍，并非个例，则会进一步邀请 HRBP 与业务负责人参与到问题解决的流程中；

同程艺龙 SSC 部门员工在这样对问题分类处理的过程中，能够逐步积累对业务部门工作流程、常见问题，乃至对业务部门负责人熟悉与了解，进而持续的提升对业务的敏锐度。

### 冯氏集团

#### 谋定后动的服务模式

在最开始为各国提供 HR 共享服务主要以被动接受任务的方式，随着服务流程逐渐成熟、执行经验逐渐积累，HRSSC 一改原来的被动方式，在承接任务之前增加了尽职调查，对需求进行判定与讨论。HRSSC 承接服务的方式也更新为两类：

**SHIFT then FIX**：各国业务单元的 HR 部门先将需要更新和优化的流程工作项目下载给 HRSSC 部门，HRSSC 部门诊断分析其工作内容的必要性与可行性后，进一步进行流程改造及自动化的应用设计，以达到集团的最终目的。

**FIX then SHIFT**：业务部门发现一些需要流程运行中的问题但尚不能准确感知和提出改进需求时，HRSSC 团队便会事先安排内部的流程专家对接业务部门做前期咨询，帮助其诊断需求、预设可能的服务流程并讨论可行性方案，而后由 HRSSC 团队负责落实。

快手

HRSSC 问题库

为更高效的解决问题，拉近 HRSSC 与业务的距离，同时记录问题的相应解决方案，为后续同类型问题提解决思路。快手 HRSSC 与业务方建立了共同使用的问题库，双方均可将业务中遇到的问题记录到问题库中。例如下游业务端在使用 HRSSC 产品过程中遇到的问题或是 HRSSC 在调研活动、审计活动过程中发现的问题。问题库可以让双方都能及时了解过往及当下存在的问题，快速联动寻找解决方案，在此过程中也形成了良好的互动机制。

当前快手 HRSSC 团队每周会对问题库进行盘点，在共创研讨解决方案的同时，也对已有方案的落地情况进行跟踪。对于涉及面较广的问题，快手 HRSSC 会联动相关模块、业务负责人开展共创会议，共同探寻问题成因，研讨短期应对方案及长期综合解决方案。

IBM

梁天骄

通过轮岗机制提高 SSC 对业务熟悉程度

整个 HR 部门内部，除了 HRBP 角色跟业务接触较多，其他部门相对会比较少。因此为了提高 SSC 部门人员对业务的熟悉、了解，可以在企业内部为员工设立到业务部门轮岗的机制，在业务部门切实工作一段时间，增进了解。如果资源有限，也可优先考虑团队内部的高潜员工。

轮岗的时长不宜太短，最好能坚持 6-9 个月，这样才能最大可能保证该员工接触到业务部门较为全面的工作内容。当然有的企业内部因为资源有限还要有其他需要考虑的因素，例如本部门的工作暂时离开之后能不能保证完成，以及轮岗到其他部门的员工能不能融入到目标团队当中，能不能完成对接团队的工作任务，完不成如何处理，等等这样的一些细节问题也应该注意，团队之间需要提前达成一致或者设定好预案为佳。

## B. 数据分析的思路与技巧

**同程艺龙**在数据分析结果出来后，从数据背后对应显示情况、符合常识与否两方面分析数据结果背后的含义；

**绿城**专门生成劳动风险管控报告、人事数据分析报告（包含人员流动、人力成本、预算执行等方面）两份不同侧重的报告，供业务在不同维度的决策参考；

**蒂森**则借助 Power BI 的数据可视化工具，为员工生成 360 度画像，便于其上级经理快速了解下属员工。

**佩企信息**的咨询总监则从数据分析要具备的能力、需满足的前期条件等角度分享自己的观点。

同程  
艺龙

### 数据分析与呈现

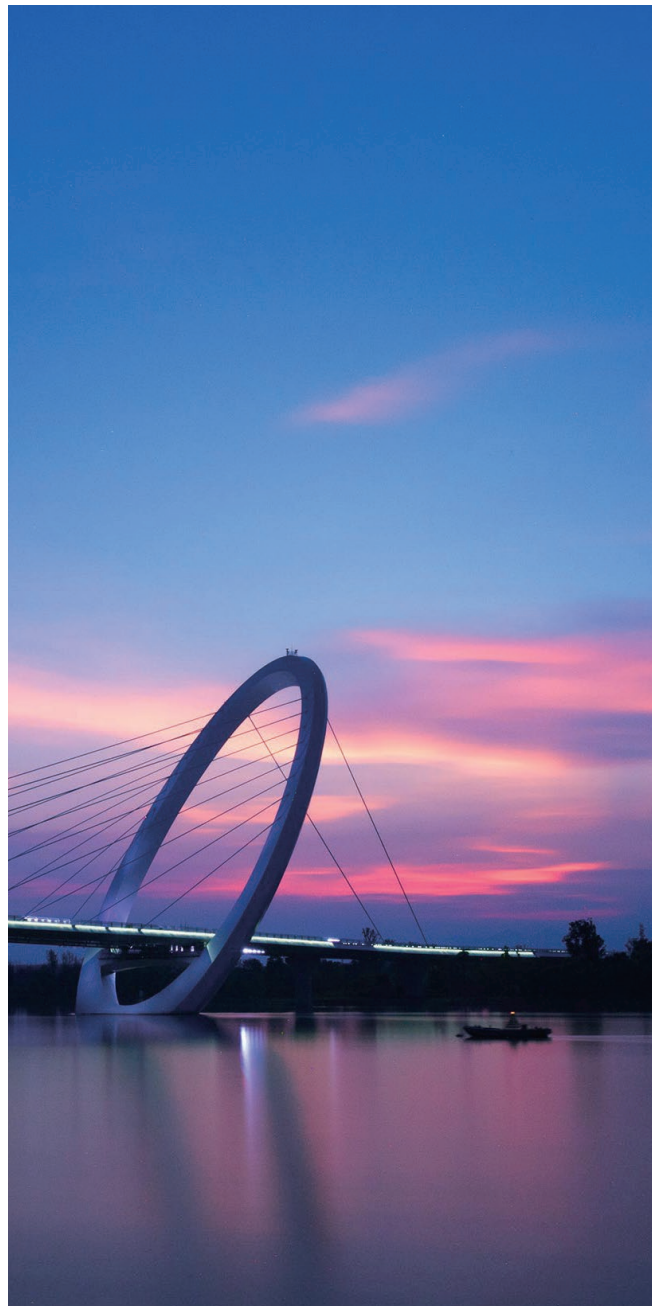
确保了数据的规范与一致性，接下来便是对数据加以分析并直观呈现给需要的同事。

#### ◎ 数据分析时，同程艺龙 SSC 人员主要从以下几个方面分析背后意义：

- ✓ **系统报表背后对应的现实情况变化，数据未能达到或超出预期背后的深层次原因：**例如本年度人员招聘总量比预期减少，这一现象背后对应的员工主动离职情况、被动离职情况、人才市场与业务变化情况如何；
- ✓ **当前数据结果与常规认知、规律是否符合，人为因素在其中的干扰情况：**例如对于“客户第一”这一标准的评分，是否呈现正态分布、各个业务主管是否严格按照标准打分、员工该绩效标准起伏变化大背后受到是否受业务主管个人性格因素影响较大；

#### ◎ 呈现数据时，同程艺龙的 SSC 部门会根据集团管理层、事业部管理层、HRBP 部门与 COE 部门的不同需求呈现不同形式和内容的数据报表。

- ✓ 对于管理层，更侧重呈现统览全局的“管理者驾驶舱”；
- ✓ 对于 HRBP，则需要呈现细分维度的多重数据，帮助 HRBP 深度了解所在业务部门的现状，例如对比业务部门研发团队绩效数据与集团研发团队绩效数据，呈现出细节差距。



绿城

数据报告辅助决策

绿城服务共享中心每月都会结合现有数据情况出具多份数据报告，以供人事与业务的相关负责人做决策参考。如以下两份报告：

### ◎ 人事业务内控检查报告

经过了人事数据从无序到标准规范的改进，有了基础数据的支撑，绿城服务重点关注人事业务办理的及时性、合规性和准确性，通过人事业务内控检查，向相关业务负责人提供预警报告。在报告中会列出关键岗位人员是否符合任职资格要求，特殊岗位员工是否满足上岗要求（如保安须持有保安证、电工须持有电焊证），管聘信息是否一致，招聘人员是否符合岗位录用要求等，同时建立一套统一的风险评估标准，对内部公司在人事业务方面的风险进行量化评估。针对中高风险的公司，联动相关业务负责人进行专项辅导，提供针对性的改进方案。

### ◎ 人事数据分析报告

报告中主要介绍当前员工的结构，人员的流动性、人力成本的分析以及预算的执行情况。

对于员工结构，即当前各个年龄段、司龄段的员工占比，据此反映处在不同发展阶段的公司新老员工构成是否处于健康状态，是否存在高龄员工。例如某发展处于成熟阶段的公司，司龄6个月以下的员工占比过高，可能会不利于企业文化的传承和服务品质的保持，其次也可以推断该公司整体员工流动性较高，也可结合人员流动性分析进行佐证，进一步探询深层次需专项解决的问题。

对于人员流动性，即员工入离职人数占在职员工的比例，据此反映出不同岗位、不同项目的员工流动性高低，重点关注超过公司整体流动性的岗位和项目。如根据不同岗位的工作内容及任职要求，原本判定稳定性较好的岗位突然出现了高流动率或流动率体现出上升趋势，则应关注仅与该岗位密切相关的一些因素是否有变化，进而推断出背后需优先解决的问题；不同项目人员的流动性分析也与此类似。

对于人力成本的分析，即当前周期内的员工薪酬支付成本与过往相比的变动幅度以及不同岗位、项目的人均成本支出，重点关注业务负责人重视的加班成本，通过对比不同项目额外加班的总工时，结合该项目的人员编制情况反映产生的加班是否在合理，为成本管控提供参考数据。如某项目在员工出勤人数增加的情况下，加班工时仍有增加，则可初步推断在成本管控上还有一定的空间。

对于预算执行的预测，即基于本年度期初制定的人力成本预算，结合每月实际发生的成本进行预测，各个项目本年度是否会出现超预算的情况，提前进行预警，方便管理者及时进行管理干预，以便做好管控。

蒂森

360度员工画像呈现

传统的HR系统尽管有数据产生，但却存储在分割的模块中，如在员工主数据中、绩效考核系统中员工发展模块中、薪资系统中等等，数据在上述“数据壶”中不能打破彼此的深井，做出综合、可视化的呈现。蒂森针对这种情况，通过Power BI工具开发出的系列可视化HR报表，实现数据的挖掘和可视化的呈现，例如360度员工画像，将员工基础信息、工作经历、绩效历史、个人发展计划等数据整合，自动生成员工画像，其直接上司可以随时调取查看。

佩企信息  
马刚

## 关于数据分析

**首先是能力方面**，做数据分析的人员，需要具备几个能力：信息化能力，也就是信息化管理方面的能力要有；业务能力，做对应的数据分析，需要懂得业务原理和关键点；最后是数据分析能力，能够从数据中发现业务问题和规律。这三个方面的能力非常重要，因此企业要着重培养此类人才。

**其次，在数据分析方面**，需要有好的支持工具。例如内部数据的分析，常见的指标如“服务效率、覆盖程度、员工满意度、人服比”等，这方面市场上已经比较成熟，很多系统都会自带这些维度的分析报告输出功能。同时还有对业务数据的分析支持，这里面就包含对 COE、HRBP 的支持，还有对业务单位、战略管理层的数据支持，这一方面我们一般都能有系统自动生成的报表支持，但是如果在此基础上要去看许多年的数据同比、环比分析，就需要系统能够有很好的支撑了。

通常 HRSSC 会有几类数据，一类是数据库已有数据，比如员工薪酬信息、组织信息等，第二类数据是过程数据，数据经过各个流程的数据也要沉淀下来，第三类就是员工的行为数据，例如考勤数据，员工问询数据。那么如果企业要做数据良好的分析，需要满足以下两点：

**数据完整**，例如考勤数据，我要分析一年的员工出勤情况，那么我一年的员工出勤数据都要有。

**数据沉淀**，有些数据像健康福利的成本变化，首先要有一点年度的数据积累，才能够分析得出有价值的结论。

上述关键条件的满足，保证了我们在支持日常业务分析需求的同时，提升了数据的完备性，同时可以通过数据的有效积累实现对人力数据的大数据挖掘。

**第三，数据分析维度的拓展**。HRSSC 实际工作中是会收到很多来业务层面的数据分析需求的，我们 SSC 的同事在接收和处理这些需求时，要特别注意一点，对方的需求对业务的实际意义。如果是新的、长期性的、值得保留的，就可以考虑把这个需求作为长期的一个指标放到数据报告里面，这个事情要随时去考虑，不断去补充。慢慢积累下来，数据报告的专业性也会有所提升。

## C. 主动出击，让管理层重视数据分析结果

绿城在 HRSSC 内部设有专职数据分析岗位，一方面基于业务负责人需求分析相关数据，另一方面则会主动寻找业务数据报告中异常数据值，寻找背后成因，提醒业务负责人注意，帮助其发现既有问题并提出改善建议。

### 绿城

### 专项数据分析

绿城服务共享中心总部团队一直保留有专门的数据分析组，除了按照既定规则呈现专门的数据报告供相关负责人作参考之外，还会对一些专项的数据进行分析。如：

#### ◎ 人力资源有效性分析

为了摸清公司人力资源职能工作的现状，持续推动人力资源的转型升级和效能提升，共享中心会对公司人力资源的有效性进行分析。从业务分工和岗位职责入手，根据业务模块定义人力资源工作和人力资源角色，通过调研来收集不同岗位的人员在不同模块的投入以及各人力资源模块工作的价值和成效的数据，逐一分析不同岗位投入在同一模块的成本与该角色对该模块工作认知的重要性是否一致，最终体现出的成效是否与投入成正相关，通过对差异点的分析来判断是认知出现了偏差，还是在不同角色成本投入的比例存在问题，亦或是岗位职责错位不聚焦，从而确定下一阶段人力资源工作改善的方向和目标。

#### ◎ 对一些看起来“很有意思”的数据作分析

例如项目上客服岗位的员工每月额外加班的天数与项目的利润产出与指标完成情况是否成正相关，又或者具有相同产出的项目在额外的人力成本投入上是否相近，通过对不同维度的数据进行关联对比，会发现一些异常的数值，通过对这些异常值的进一步拆解，可以找到产生差异的关键因素，比如员工素质差异、工作技巧培训或者日常激励等相关因素，业务负责人可以对照自己部门的情况将资源投入到改善成效明显的因素上去，实现投入产出比的最大化。

当然，如果业务负责人对“额外”添加的数据分析结果不感兴趣，共享中心会在下一月的数据报告中先拿去这部分内容，和业务负责人进行更进一步甚至多轮的调研与沟通，挖掘实际的数据需求，对分析的内容进行改善。如果能够从业务负责人处得到较多反馈，那便意味着对这一数据的分析与解读符合业务实际需求，或者有实际参考价值，值得持续去做。此时共享中心的负责人还会就此成立一个专题进行研究（深度分析数据、访谈业务负责人等），经研究后判定有价值，就会作为数据报告固有的一部分增添到报告当中。



## 行动方案 Part-2 : 数据质量管理与分析

工作改善

### 数据质量管理

统一各系统中所使用字段的标准

集成各系统中分散数据, 统一管理

严把数据录入并尽量利用系统识别替代手动输入

复查、维护已录入数据

我们的建议

**1. 成立项目组负责字段管理:** 根据已有字段 (或参考系统中自带的字段及其解析), 访谈相关使用人员, 明晰已有字段定义;

**2. 小范围内邀请相关会使用数据的用户做测试:** 进一步修正字段定义, 例如输入某字段信息时是否可以准确无遗漏;

**3. 不盲目新增字段:** 新增字段前事先调研了解该字段使用频率、使用场景、受众范围、每月可能的数据增量等,

1. 可建立一个专用于集成 HR 相关数据的数据库, 便于集中分析、使用。

2. 可借助数据可视化呈现工具, 集成不同系统中相关数据做结果呈现。

**1. 数据输入能用技术完成的尽量使用技术,** 例如扫码输入、图像识别、文字识别等, 降低手动输入的频次以降低错误率;

**2. 关联信息可自动生成,** 例如员工生日、性别、籍贯等均可从身份证号一栏自动关联生成;

**3. 录入信息时减少开放性输入频次,** 例如请病假时“病因”一栏, 可实现罗列常见病症, 方便员工选择, 减少开放性输入造成的数据梳理困难;

**4. 尽可能一次输入便可直接关联多系统共用,** 避免多次重复录入数据引起冲突和错误。

**1. 定期筛查新、老数据,** 如每周、每月进行检查, 一方面是新录入数据是否符合要求, 另一方面是旧有存量数据是否按规定维护、更新;

**2. 筛查数据中不合逻辑之处,** 有些数据可能系统识别填写无误, 但违背常识。例如员工社会工龄大于已毕业年限;

**3. 条件有限时, 可侧重关注“主数据”, 即维护关键字段数据。** 例如员工身份证、学位证、工龄、劳动合同存续情况等关键字段数据。



## 数据分析与应用

### 推动 HRSSC 熟悉业务

1. 借助处理员工需求或问题反馈的契机了解业务，例如员工呼叫中心中应对和处理不同员工提出的问题的契机，或者在收集员工需求时，事先与业务的深度交流；
2. 持续性输出报表并寻求反馈，HRSSC 可以坚持每月生成数据报告供给业务参考，并获取反馈，以此来加深业务对 SSC 数据的正面印象，同时把握业务脉门，不断提供业务最关注的的数据；
3. 增加业务与 HRSSC 直接交流的渠道，如建立 HRSSC 与业务共用的问题库、约定业务与 HRSSC 定期沟通会议等。

### 数据分析的思路与技巧

1. 提醒相关负责人关注数据未达到或超出预期背后的现实情况与深层次原因。例如本年度人员招聘总量比预期减少，这一现象背后对应的员工主动离职、被动离职、人才市场与业务发展等方面的情况；或者员工绩效评分标准并未呈现正态分布，其背后对应的绩效考核标准科学性、评分有效性等方面的情况；
2. 将 HRSSC 数据报告加以分类，突出不同的数据分析重点。例如：
  - “人力资源基础数据报告”（分析业务人员入转调离的变化情况）；
  - “劳动力风险报告”（分析员工劳动合同状态、职业资格证书有效期等情况）；
  - “数据质量报告”（分析不同部门、地区在数据录入与维护等方面的工作质量）；
3. 数据可视化呈现便于快速抓住要领：使用饼图、柱状图、折线图等不同类型的图表对数据进行可视化呈现，便于直观阅读。如果条件允许，还可直接借助系统实现上述操作。

### 主动出击，让管理层重视数据分析结果

1. 主动挖掘员工关注重点呈现在数据报告中，例如从员工高频反馈的问题、员工呼叫中心的报告中反映的员工关注重点等，呈现在数据报告中；
2. 承接业务负责人额外的数据需求，体现价值，例如调研某地区高绩效、高层级员工离职原因，或者单独查看某子公司人力成本情况等；
3. 主动挖掘数据分析结果中“有意思”的数据呈现在报告中，引起关注。这些数据可以是：
  - 异常数据：较常规数据过高或过低；
  - 个别数据：个别、少数出现的数据，或者仅在某地区、某部门出现的个别数据；
  - 规律性数据：如季度性出现、某项目阶段出现、某时间点出现的数据类型；

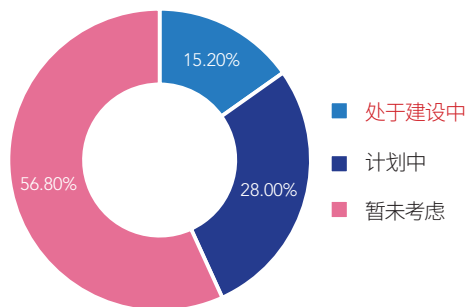
在分析上述数据时，还可以进一步深入，按照人群、部门等细分为度拆分，探寻规律或成因。



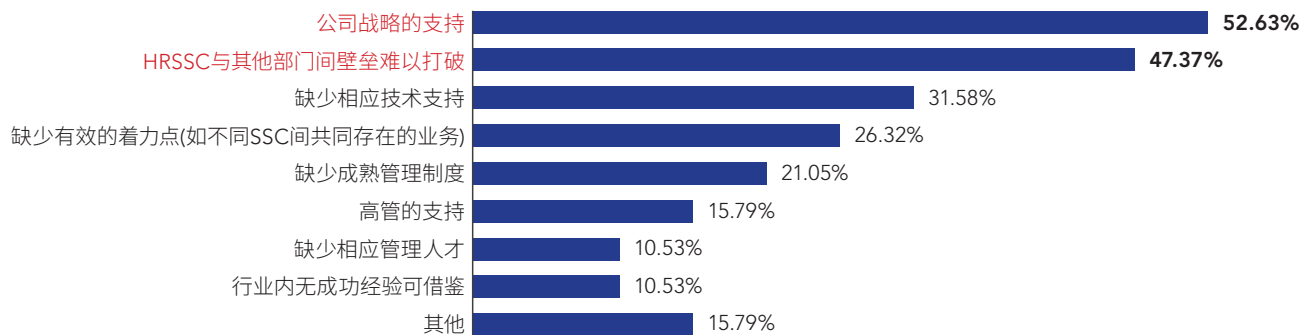
## “大共享”趋势

共享服务中心出现以来，其集中化处理事务性工作的优势得到一直认可。许多企业在 HR 模块之外，也成立了相应的共享服务中心。常见的诸如财务、采购、IT 等方面的共享服务中心。在我们前期与 HR 的沟通中，发现市场中已有少部分企业（15.20%，见表 6.1）尝试将多个共享服务中心合而为一，建立“大共享”，即建立一个无明显部门划分的统一的共享服务中心。

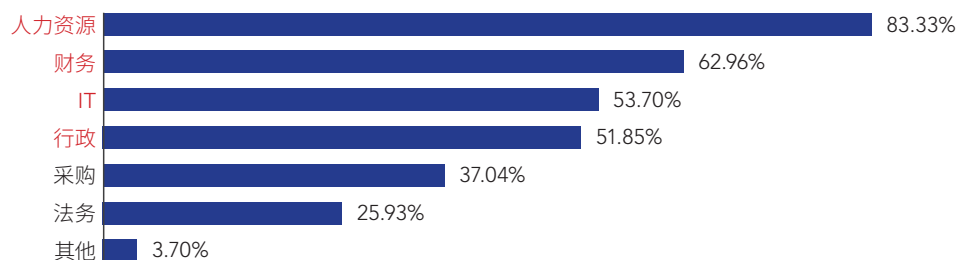
图表 6.1 参调企业未来共享服务中心建设是否考虑向大共享趋势发展 N=125



图表 6.2 参调企业建设大共享时遇到的主要挑战是 N=19



图表 6.3 参调企业考虑将哪些方面的服务中心加以整合 N=54



从上述的调研数据结果中可以看到，当下已有 15.20% 的企业正在尝试建设“大共享”，有 28.00% 企业正在制定相关计划，呈现出明显的发展趋势。尽管已有类似趋势，但在实际执行层面，建设“大共享”并非易事，其中**最大的挑战不仅来自于公司战略层面的支持力度，还有各部门之间的壁垒限制，也许前者较容易影响，但冲破后者的桎梏难度更大。**

我们在与其他 HRSSC 负责人沟通“大共享”话题时，从中也得到一些启发：

从**快手**的视角，我们可以看到在“大共享”趋势之中“持续创造价值”的核心不会变化；

从**同程艺龙**的视角，我们能够参考其在建设“大共享”的历程中，首先选择各部门共同具备的业务为破局点，用其连接各个共享中心，增进彼此了解，促进融合。

从**IBM**与**佩企信息** HRSSC 相关负责人的观点中，我们看到实际工作中，“大共享”的趋势落地并非一蹴而就，尚有很长的路要走，很多挑战要克服。

## 快手

### “大共享”趋势虽在，但 SSC 持续创造价值的核心不变

现实中，已经有企业尝试将 HR、财务、采购、IT 等多个不同的共享服务中心合并，形成一个“大共享”部门。尽管已有这样的趋势出现，但是 SSC 持续创造价值的核心不变。这样的核心价值，是在每个企业 SSC 发展过程中，除了集中性的处理事务之外，形成能够不断发现公司内容亟待解决的现实问题的方法论，以及后续提出可行的解决方案的团队能力。这样一来，不管 SSC 的形态和工作范围如何改变，都能够为业务持续地创造价值，这也应当是所有 SSC 成员所追求的终极目标。

## 同程艺龙

### 借助“共同点”推动 SSC “大共享”的建设

同程艺龙 SSC 部门在不断强化“提供解决方案”这一职能的过程中，逐渐意识到将财务共享中心与行政部门的工作融合在一起的可能性（特别是在疫情期间 SSC 部门与行政部门高度协调与默契配合的工作，更加展现出协同办公的优势），便开始尝试该想法落实的可能性。

当前，同程艺龙通过上线与上述部门都有密切联系（工单的产生、递交、审核等流程需跨部门操作）的“工单系统”，打开了一个实现“大共享”的窗口。与疫情期间 SSC 部门与行政部门极大增进了解和配合度，同程艺龙相信在“工单系统”的落地和成熟运行过程中，相关的多个部门将极大的增进彼此了解，对互相的工作职责与工作流程更加熟悉，进而会有越来越多的员工会思考建立“大共享”，提供“一站式”服务的可能性。与生硬的从组织架构上调整，这样从员工意识与组织文化角度的切入，效果虽然缓慢但却更为有效。

在未来，同程艺龙还会尝试更多领域的全流程打通，不再以部门的界限来看待员工的服务，而是尽可能为员工提供“一站式”的服务，以此出发重构 SSC，极大的提升员工体验。

IBM  
梁天骄

### “大共享”是一个循序渐进的过程

我们现在内部就有多个不同的服务中心，采购、IT、HR、财务共享中心等等，目前业务都比较成熟了。如果整合到一起，那首先共享中心要把自己的内部的工作流程捋顺，之后再向外扩展看看自己与其他共享中心有哪些共同点是可以有效融合的，这样谨慎的去找一个切入点。很可能是采购和财务中心，我们发现了很多共同点，那么我们就可以尝试先将他们融合到一起。

其他不同类型共享中心的融合我想可能也是这样，第一步都要从彼此共用的资源、共有的业务入手，比如我们要报销员工使用移动电话的话费，这一个项目就会涉及所有人力共享中心的同事，以及其他三个共享中心都会连接到。其实这样一个项目的最终决定既要考量员工的体验和满意度，又要符合IT采购的能力所及还要满足财务管控的大方向，所以实际上几个共享中心就是在一起并肩作战的。但现阶段要实现“大共享”还是会比较困难的，这个进程还是需要有很长的循序渐进的过程。

佩企信息  
马刚

### 关于“大共享”趋势

现在很多企业都在做大共享，其中以两个模块的整合最多，一个是HR模块，一个是财务模块。整合的点，首先会是门户界面，也就是共同提供服务运营，从线上到线下都有整合的空间；其次是流程方面的业务整合，例如员工的离职可能会涉及到人力和财务的具体业务，那么就可以从业务流程层面进行整合；数据整合相对较繁琐，会涉及到企业业务数据的联动形成全面的经营数据，但是其价值也会更大。

因此我们从实际的操作中可以发现，多种业务的大共享整合是循着前台门户，中台流程，后台数据这样一个思路由浅入深推进的这也说明企业从管理及经营上有大共享整合空间，但是做更深层次的流程整合以及数据整合相对复杂，需要更多的打破组织边界、业务边界才可以，同时也需要更深层次的技术支撑，才能逐步真正的满足大共享的要求。

从我们已经掌握的资料中，尚且无法看到一家大型企业建立“大共享”趋势的全貌，已有的诸多挑战是否会随着企业发展而不复存在，那时是否又会出现新的更大的挑战，“大共享”之下又会出现怎样的管理、运营难题，我们尚未可知，但同样值得我们思考。

未来如何，我们拭目以待。



## 标杆数据



## HRSSC 建立情况

### 7.1 参调企业当前建立共享服务中心处于哪一阶段 N=255

尚未建立,未来1-2年内也无计划建立	15.73%
尚未建立,但在未来1-2年内计划建立	21.77%
正在建立、筹备、调试阶段,但尚未运营	10.44%
尚未建立,曾经有尝试但未成功	3.23%
<b>初步建立且刚投入运营</b>	<b>23.83%</b>
<b>已经建立且较为成熟完备</b>	<b>25.00%</b>

### 7.2 参调企业主要通过哪些渠道了解SSC相关供应商 N=76

借助第三方平台	48.68%
直接接触多家供应商客服	43.42%
业内好友推荐	42.11%
观察竞争对手使用的供应商	26.32%
供应商官网介绍	18.42%
其他	2.63%
自主搭建,无需了解供应商	18.42%

### 7.3 对于曾建设但未能成功建立HRSSC的企业,背后主要原因是 N=8

公司没有统一的共享服务交付平台,SSC提升企业的管理水平和效率,无法降低成本	62.50%
“三支柱”转型不彻底,无法发挥SSC积极作用	37.50%
公司业务运行对建立SSC的需求小	25.00%
公司人力资源从业者的能力还不足以支撑共享服务中心的建设	12.50%
其他	12.50%

### 7.4 参调企业HRSSC在内部市场化方面,处于怎样的阶段N=125

已经实现内部市场化	12.80%
处于内部市场化转型阶段	13.60%
尚未实现,但未来1-3年内打算尝试	44.00%
尚未实现,且近3年内无计划尝试	29.60%

### 7.5 参调企业在内部市场化过程中收费标准的定价方式为N=33

按服务内容定价(菜单式+定制服务)	57.58%
按服务内容定价(菜单式)	27.27%
按服务内容定价(定制服务)	3.03%
按服务人数定价	3.03%
其他	9.38%

### 7.6 综合参调企业目前HRSSC发展现状,发现的最大挑战为 N=125

对数据的分析和价值挖掘不足	44.00%
内部市场化转型困难	29.60%
SSC人员发展路径设置不明确	28.00%
SSC的服务质量较难提升	24.80%
对数据分析利用重视不足	24.80%
SSC人员技能有待持续提升	24.80%
新技术的采购成本高	22.40%
业务部门参与度低,对共享服务不理解或者存怀疑态度	21.60%
三支柱转型不彻底(如仅HRBP有完善职能)	20.00%
与业务部门缺乏沟通或沟通不当	16.80%
HRBP支撑力不足	16.80%
业务部门不了解SSC,提出难以满足的要求	16.00%
COE从政策端还需进一步优化	15.20%
新技术的应用有局限性或者有待改善	14.40%
信息网络技术搭建不完善	12.80%
外包服务质量不可控	8.00%
运营成本高	4.80%
其他	1.60%



## HRSSC 服务覆盖情况

### 8.1 参调企业当前人力资源共享服务中心的职责已经大致实现了以下哪些模块的职能N=125

人力资源信息化	74.40%
薪酬福利管理	69.60%
人力资源行政和运营管理	69.60%
招聘管理	36.00%
培训管理	30.40%
人才发展	10.40%
以上均未实现	3.20%

### 8.1.1 参调企业人力资源行政和运营管理的具体职能实现状况为 N=87

	已实现	未来计划实现	暂不关注
员工关系维护(员工沟通、员工投诉和建议管理等)	71.26%	14.94%	13.79%
员工服务热线及政策、信息解答咨询	79.31%	14.94%	5.75%
内部人力资源网站管理	72.41%	16.09%	11.49%
员工手册制作	68.97%	12.64%	18.39%
入职离职手续办理	<b>96.55%</b>	2.30%	1.15%
离职访谈跟踪	48.28%	<b>25.29%</b>	26.44%
员工调任和再安置(员工劳动关系等)	63.22%	13.79%	22.99%
员工考勤	78.16%	6.90%	16.09%
劳动合同管理	89.66%	3.45%	6.90%
假期管理	86.21%	8.05%	6.90%
公司劳动力年检及与薪酬相关的审计支持	63.22%	19.54%	18.39%
外籍人员管理	65.52%	21.84%	14.94%
签证管理	48.28%	<b>25.29%</b>	27.59%
供应商管理	47.13%	19.54%	33.33%
订单管理(如内部生产订单)	24.14%	<b>28.74%</b>	47.13%
收支管理(如财务收支)	22.99%	<b>31.03%</b>	45.98%

### 8.1.2 参调企业招聘管理的具体职能实现状况为 N=45

	已实现	未来计划实现	暂不关注
招聘需求收集	82.22%	8.89%	8.89%
招聘职位信息发布(招聘渠道管理)	86.67%	4.44%	8.89%
候选人筛选,简历管理	82.22%	6.67%	11.11%
面试预约	80.00%	6.67%	13.33%
电话面试	77.78%	8.89%	13.33%
人才测评	64.44%	15.56%	20.00%
确认候选人,发放签约函,入职准备	77.78%	8.89%	13.33%
电子签(劳动合同)	46.67%	<b>28.89%</b>	24.44%
背景调查	68.89%	<b>20.00%</b>	11.11%
招聘成本统计	48.89%	<b>24.44%</b>	26.67%

### 8.1.3 参调企业薪酬福利管理的具体职能实现状况为 N=87

	已实现	未来计划实现	暂不关注
工资核算、工资发放、经费计提	<b>93.10%</b>	4.60%	2.30%
奖金核算与发放	<b>85.06%</b>	9.20%	5.75%
社保管理	<b>93.10%</b>	3.45%	3.45%
商业保险管理	<b>88.51%</b>	8.05%	3.45%
绩效管理	43.68%	<b>20.69%</b>	35.63%
差旅报销管理	50.57%	12.64%	36.78%
员工体检管理	58.62%	<b>18.39%</b>	22.99%
弹性福利管理支持	55.17%	<b>25.29%</b>	19.54%

### 8.1.4 参调企业培训管理的具体职能实现状况为 N=38

	已实现	未来计划实现	暂不关注
培训需求汇总	63.16%	<b>10.53%</b>	26.32%
课程体系管理(包括课件管理)	<b>71.05%</b>	2.63%	26.32%
制定人员培训计划	55.26%	7.89%	36.84%
培训进程管理(包括考勤、反馈等)	<b>81.58%</b>	5.26%	13.16%
培训资源管理(包括讲师、教室、教具等)	<b>71.05%</b>	7.89%	21.05%
E-Learning管理	63.16%	<b>13.16%</b>	23.68%
移动学习管理	44.74%	<b>23.68%</b>	31.58%

## 8.1.5 参调企业人才发展的具体职能实现状况为 N=13

题目\选项	已实现	未来计划实现	暂不关注
高潜力员工项目管理	<b>84.62%</b>	<b>15.38%</b>	/
继任者计划项目管理	61.54%	<b>30.77%</b>	7.69%
员工职业生涯管理	61.54%	<b>23.08%</b>	15.38%
领导力项目管理	<b>84.62%</b>	7.69%	7.69%
人才盘点	69.23%	7.69%	23.08%

## 8.1.6 参调企业人力资源信息化的具体职能实现状况为 N=93

	已实现	未来计划实现	暂不关注
人力资源数据统计分析	<b>81.72%</b>	10.75%	7.53%
人力资源数据实时看板(仅管理层)	<b>60.22%</b>	19.35%	20.43%
人力资源数据实时看板(全员)	26.88%	<b>33.33%</b>	39.78%
人力资源数据报告与相关建议	56.99%	22.58%	20.43%
人力资源信息系统维护与支持	<b>83.87%</b>	7.53%	8.60%
移动端服务支持(全部功能)	20.43%	<b>36.56%</b>	43.01%
移动端服务支持(部分功能)	<b>67.74%</b>	13.98%	18.28%
员工的自助服务	<b>78.49%</b>	11.83%	9.68%
管理层的自助服务	58.06%	<b>23.66%</b>	18.28%

## 8.2 参调企业是否设有跟踪所投诉问题解决过程的机制N=109

是	47.71%
否, 考虑设立	39.45%
否, 不考虑设立	12.84%

## 8.3 参调企业当前自助服务是否已经适用全体员工N=81

是	58.02%
否, 仅覆盖	41.98%

## 8.4 参调企业HRSSC自助服务中是否包含人工服务N=81

是	60.49%
否, 不含人工服务	39.51%

## 8.4附表(A选项): 人工服务比重为 N=49

25分位值	27.50%
中位值	30%
75分位值	52.50%

## 8.5 参调企业当前主要为知识库强化、更新哪些方面的知识N=62

常见问题解决方案(HR与行政相关)	83.87%
公司规章制度	83.87%
标准化文件与表格	79.03%
国家及政府政策文件	62.90%
常见问题解决方案(业务相关)	43.55%
各部门细分职责	40.32%
其他	1.67%



## HRSSC 数据管理情况

## 9.1 参调企业HRSSC对数据管理是否设立专职岗位N=125

是, SSC部门中设立专职岗位	52.80%
是, SSC部门不设专职岗位	22.40%
否, 由非SSC部门人员管理	24.80%

## 9.2 参调企业HRSSC数据应用的成熟度为N=125

基础应用	69.60%
高级应用	12.80%
专业应用	5.60%
预测分析	1.60%
尚未应用	10.40%

**9.2.1 处于不同阶段企业SSC数据应用程度 N=125**

	1.0 阶段 N=70	2.0阶段 N=44	3.0 阶段 N=11
基础应用	72.86%	70.45%	45.45%
高级应用	8.57%	18.18%	18.18%
专业应用	1.43%	6.82%	27.27%
预测分析	/	2.27%	9.09%
尚未应用	17.14%	2.27%	/

**注:**

- **尚未应用:** 仅实现业务流程的线上操作, 未进行任何数据分析和应用。
- **基础应用:** 系统数据的基础核算与分析, 对已存在的数据进行单项目的分析, 如人工成本预算等。
- **高级应用:** 指对系统数据的高级分析, 内外部数据对标、连续多年的统计分析、基础的相关性分析。
- **专业应用:** 战略和业务驱动分析, 应用 BI、等统计分析工具, 将人力资源各职能模块的数据与业务部门数据的关联应用。
- **预测分析:** 人工智能, 或运用大数据分析的手段, 展开与公司持续发展相关的信息挖掘和分析, 数据建模并展开推测分析结果支持决策。

**9.3 参调企业HRSSC提供了哪些数据方面的服务N=112**

业务员工PC端自助查询数据	75.00%
业务员工移动端自助查询数据	54.46%
根据业务要求输出相关报表	50.89%
定期推送基础人事分析报告(如人均利润、人均效能)	33.93%
自动推送数据(如待招聘岗位数量)	14.29%
其他	0.91%

**9.4 参调企业HRSSC在数据分析的过程会涉及以下哪些行为 N=112**

对人力资源相关指标进行同比和环比分析	71.43%
对关键人才和高潜人才进行特殊的分析	38.39%
通过管理驾驶舱, 对人力资源整体分布进行分析	36.61%
对人力资源相关指标进行市场对标分析	33.04%
通过BI (Business Intelligence)手段, 进行相关维度的挖掘和关联性分析	23.21%
通过人工智能工具, 进行视频面试分析, 入职、绩效和离职等分析和预测	9.82%
其他	2.68%

**9.5 参调企业运用于数据管理与分析的工具为N=112**

办公软件(如Excel)	66.07%
系统自带的数据分析功能(如E-HR)	50.00%
购买商业智能数据分析工具(如BI软件)	32.14%
自行开发数据分析软件	30.36%
其他	1.79%

**9.6 参调企业HRSSC系统已实现的数据分析功能N=112**

系统自带基础报表	74.11%
自定义报表(指可自行设计的报表)	64.29%
定制化报表(在系统开发前, 和供应商提出所需的报表进行定制)	52.68%
商务智能仪表盘(能将企业中现有的数据进行有效的整合, 快速准确的提供报表并提出决策依据的工具)	24.11%
大数据分析(指对规模巨大的数据进行分析, 需要建立关系数据库、管理数据质量、数据挖掘算法、数据可视化呈现等)	16.96%
没有数据分析功能	8.93%

**9.7 参调企业HRSSC人员在数据分析过程中的主要参与事项为 N=112**

配合数据分析人员/供应商人员完成数据分析	42.86%
解读及分析数据报告	41.96%
选择数据分析的方案	41.07%
诊断企业痛点和业务需求	39.29%
检验数据分析的结果和模型的准确性	30.36%
提出相应的解决方案建议	28.57%
寻求、发现和验证因子的关联性	25.00%
数据分析模型的修正	17.86%
其他	3.57%

**9.8 参调企业HRSSC数据分析结果是否基于对象不同而有侧重 N=112**

是, 基于对象不同各有侧重	62.50%
是, 区分HR与业务部门员工	39.29%
否, 无区分	12.50%
是, 仅区分高管和其他员工	10.71%
其他	1.79%



## 新技术应用

### 10.1 参调企业的人力资源共享服务中心当前已有所应用的新技术有N=125

大数据平台(数据挖掘、分析、可视化等)	35.20%
电子签	30.40%
云平台	27.20%
流程机器人(RPA)	22.40%
人脸识别	20.00%
智能招聘系统(如面试机器人、AI面试等)	12.00%
语音识别	3.20%
其他	2.46%
均未应用	29.51%

### 10.2 参调企业的HRSSC新技术主要应用的服务模块是 N=125

	人力资源行政和运营管理	招聘管理	薪酬福利管理	培训管理	人才发展	人力资源信息化	其他
云平台	18.40%	11.20%	9.60%	12.00%	9.60%	17.60%	/
大数据平台(数据挖掘、分析、可视化等)	24.80%	13.60%	15.20%	8.80%	9.60%	29.60%	/
流程机器人(RPA)	14.40%	6.40%	7.20%	3.20%	1.60%	10.40%	0.80%
语音识别	0.80%	2.40%	0.80%	/	/	1.60%	0.80%
人脸识别	12.00%	4.80%	1.60%	1.60%	1.60%	7.20%	1.60%
电子签	22.40%	8.00%	6.40%	4.80%	1.60%	17.60%	0.80%
智能招聘系统(如面试机器人、AI面试等)	1.60%	11.20%	0.80%	0.80%	1.60%	3.20%	/
其他	2.40%	0.80%	1.60%	1.60%	0.80%	2.40%	/

### 10.3 参调企业在云平台使用过程中主要的问题和挑战为N=34

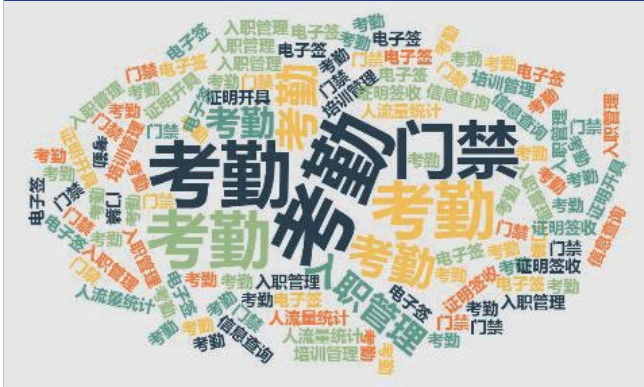
缺少定制化服务	70.59%
与本地系统对接难	44.12%
服务功能不完善	41.18%
后期运维成本高	32.35%
信息泄露风险高	20.59%
暂无明显问题及挑战	14.71%

### 10.4 参调企业在应用人脸、语音识别过程中存在的主要挑战是N=26

初期积累数据困难	38.46%
与本地系统对接难	30.77%
后期运维成本高	19.23%
服务功能不完善	19.23%
信息泄露风险高	19.23%
其他	3.85%
暂无明显问题及挑战	26.92%

**10.5 语音识别应用的典型场景为 (N=3) :**

AI客服语音识别、招聘、招聘

**10.6 人脸识别应用的典型场景为 (N=21) :****10.7 参调企业电子签服务主要应用场景为N=38**

入职/离职手续	73.68%
劳动合同	68.42%
合同工协议	63.16%
保密协议	63.16%
在职证明	47.37%
培训协议	34.21%
离职证明	34.21%
薪资证明	23.68%
制度、规章确认	18.42%
薪酬福利确认	13.16%
工资表单	10.53%
签证办理	5.26%
完成培训后确认	2.63%
<b>所有需员工签字确认的环节均有应用</b>	<b>10.53%</b>


**未来发展趋势**
**11.1 参调企业HRSSC的未来的定位为N=125**

在基础事务处理的基础上, 输出数据分析及预测结果, 供人事或业务决策参考	56.00%
在基础事务处理的基础上, 对特定问题的输出集成的解决方案	24.00%
仅作为基础事务集中处理与解决的场所, 可涵盖HR多个领域	17.60%
其他	2.40%

**11.2 参调企业HRSSC未来1-3年发展战略的重点为N=125**

加强线上化与自助服务管理, 实现精益管理与卓越运营	78.40%
加强数据集成与分析, 利用数据进行预测	56.00%
实现内部市场化, 不断丰富服务内容, 提升服务质量	42.40%
将非核心业务外包给供应商, 仅核心或高保密性业务	19.20%
其他	0.80%
不清楚	1.60%

**11.3 参调企业人力资源共享服务中心未来1-3年重点发展或投入成本的服务内容为N=125**

共享服务中心的内部流程再造/优化	74.40%
提升SSC的服务满意度	61.60%
数据系统的整合、优化或更新	51.20%
扩展现有服务内容	46.40%
员工或经理自助平台(已建立)的功能完善	31.20%
数据系统搭建、调试与维护	30.40%
实现新技术(如: AI、云端、大数据)等在共享服务中心上的应用	27.20%
整合其他非人力资源共享服务中心, 建立“一站式”平台	26.40%
移动端服务(已建立)的功能完善	23.20%
提高完全线上化运营的服务比重	23.20%
开发移动端服务	22.40%
员工或经理自助平台的初步建立	17.60%
规范数据预测岗位或部门的职责	15.20%
设立数据预测岗位或部门	10.40%
将内部非核心工作交由外部供应商完成	2.40%
其他	1.60%

# 案例启示

## 案例启示 持续改善与提升 SSC 服务质量

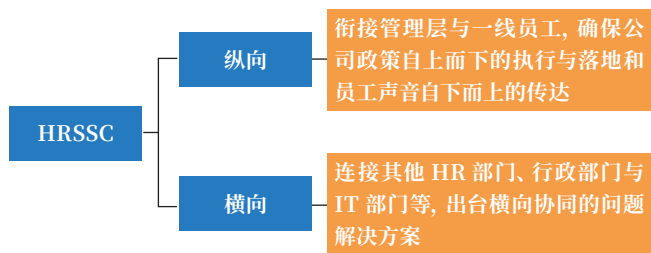


何忆枫

服务平台部总监  
同程艺龙

### 项目背景

同程艺龙的 HRSSC 在企业各人力资源部门中作为中台部门存在，背靠研发团队与公司 COE 团队，向前服务于各个业务部门的工作人员，并为关联的人事行政部门提供工作上支持与配合。同程艺龙的 HRSSC 在建设初期，较为偏重于事务性工作的承接，工作流程的梳理和优化。经过一定时间的发展，各项工作趋于成熟，同程艺龙 SSC 的工作重点已经开始偏重于解决方案的提供，同时凭借多样的操作手段进一步提升 SSC 各项服务的质量，提高客户满意度。



### 发挥 SSC 提供解决方案的职能

当下阶段，同程艺龙的 SSC 不仅能够串联所有业务部门，还能调动、协调其他人力资源及行政部门的工作。相较其他部门，同程艺龙的 SSC 显示更是一个中心的枢纽部门，依托能够极大地协调企业资源的优势，在企业出现困难时背负输出综合性解决方案的重任便理所应当。

例如在应对新冠疫情带来的一系列困境时，同程艺龙的 SSC 部门便发挥了关键作用：

#### ✓ 制定特殊时期公司政策

SSC 部门针对国家出台的政策，制定了对于限制居民出行后，员工在家远程办公的行为规范、在远程办公期间员工福利的适应性调整政策，以及业务部门在此期间出现紧急情况时的处理预案。这样一系列规范的快速制定和出台，为后续工作开展做了良好的铺垫。

#### ✓ 提供远程办公的技术支持

疫情期间，许多员工只能居家办公，这便要求同程艺龙能够在公司层面为员工提供强有力的技术支持。办公文件的传输与下载、绩效的考核与计算、在家办公的考勤管理，工作日报与健康日报的汇总方式，员工返程证明，疫情期间的管控报表等，都离不开 SSC 的流程制定与技术支持。很快的，同程艺龙的 SSC 联合研发团队，在一周之内便上线了初步方案。

#### ✓ 跨公司寻找和安置“共享员工”

疫情期间，同程艺龙的 SSC 部门中的“客服中心”工作压力陡增，可上岗员工总数不足。此时，SSC 部门便联系其他公司闲置的客服人员，实现员工的“共享”。同时，制定了对于这部分员工的培训方案、薪资福利方案、请假及离职方案等针对性任用政策，确保客服中心工作的正常运转。

#### ✓ 在复工过程中，辅助员工正常工作

例如结合政府规范梳理出员工申报在家办公的工作流程并指导员工操作，或者当员工需要培训资源时帮助协调供给资源，抑或对于业务部门提出的一些特殊需求尽可能给予满足等等，皆是由 SSC 部门负责承担。除此之外，SSC 部门还制定出统计员工现状（复工状况、当前所在市镇、当地管控情况等），每周加以汇

总后呈现给公司管理层，帮助其全盘掌握员工现状，提供决策的有利参考。

同时，对于疫情期间员工在工作生活中可能出现的心理困扰，SSC 及时设计 EAP 项目，开展了系列的心理辅导及管理赋能项目，帮助员工解决各类心理问题。

## 实现最大程度的线上化操作

作为一家互联网企业，同程艺龙同样面临业务调整快速、流程变化大等问题，如何在流程标准化和快速响应业务之间寻找平衡是创立之初即面临的挑战。为解决这个矛盾，SSC 将 HR 服务主干流程实现了最大程度的线上化，操作、业务检查逻辑均在线上完成，最大程度减少了人工操作可能会出现的差错问题。



(图 1：HR 服务平台)

以往，新人办理入职手续需要历经繁琐的步骤和流程，耗费大量的时间在签到、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，同程艺龙 SSC 引入了大量创新技术以提升员工的体验感，开发预入职系统平台，融入企业文化宣导、信息采集、背调、测评等相关事项，让新员工提前熟悉和了解公司，入职后快速进入工作状态。



(图 2：新员工入职系统)

## 移动办公——IOA 系统创新

随着新技术的不断成熟和新产品的出现，同程艺龙也引入了多种新技术和新产品的应用，诸如福利积分商城、线上学院、商旅用车、摇车位等，这些创新服务均取得了不错的效果。

**福利积分商城：**系统会为每位员工分发不同等级的福利积分，该积分用于对同事的行为进行鼓励打赏，被打赏者可在公司商城中将积分兑换成礼品使用。

**线上学院：**如通过线上课堂的使用，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。

**商旅用车：**同程商旅用车模块是一个综合了多家供应商的集成平台模式，员工出差可通过移动端直接发送约车请求，不需要经过任何现金支付，车费由同程商旅和用车服务商直接结算，免去了出差员工线下报销过程，提高了报销效率，极大提升了员工的幸福感。

另外，SSC 为全体员工设置智能考勤模式，系统匹配打卡时间自动计算员工的出勤时长，只要当天累计的出勤时长达标，该员工便不会被记入考勤异常名单，员工也可在 IOA- 一站式服务模块一键申请各种规范化证明，减少来回咨询而消耗的精力。

## 重视员工需求的接收与分析处理

同程艺龙的 SSC 部门作为企业内的中台部门，一方面需要从上到下，确保公司战略能够在各个业务部门中切实得到执行，同时在执行过程中进行流程监控，通过不断复盘优化执行方案。另一方面，SSC 部门也直接对接一线员工与 HRBP 员工，能够不断受到众多来自一线员工与 HRBP 的工作反馈和需求。

### 对于 HRBP 提出的需求

由于 HRBP 长期与业务部门员工工作在一起，业务部门常常会有许多灵活的需求经由负责的 HRBP 向 SSC 部门提出，在收到需求后，SSC 部门对应进行处理：

**对容易解决的需求：**通过路程设计、规范 / 制度优化等常规做法加以实现；

**对较难解决的需求：**通过联系后台 IT 团队，找到相应负责人阐述需求、商讨并制定方案，由 IT 部门完成深度的流程设计。待初步的流程设计完成后（大方向上完成），再由 SSC 部门进行第二阶段的方案落实与细节完善。SSC 部门在第二阶段的深度参与，也正是其实现解决方案提供者的核心价值点之一。

### 对于一线员工提出的需求

一线员工的基数较大，提出的问题和需求往往零散多样。尽管如

此，但其中也会存在一定规律可循。同程艺龙的 SSC 部门便借助一系列操作，对员工可能提出的问题和需求加以分析和应对：

### ✓ 梳理和宣贯常见问题及解答

例如当需要公司内部或某个事业部推行新的政策时，便会不断出现员工大量咨询相似问题的情况，此时 SSC 部门便会将这些相似问题加以归纳梳理，制定统一的标准答复。同时，在政策施行过程中，将上述内容借助内部多种宣传渠道向员工宣贯，降低员工同类问题的问询率。

### ✓ 每月统计问询变化，分析规律

同程艺龙的 SSC 部门每个月会将收到的员工需求与咨询的问题分类加以统计，并进行同比与环比分析。例如，与去年同一时间段对比、与同一年度其他月份对比、多个不同部门之间对比、不同层级员工之间对比等，借助这样的信息对比，发现其中潜在的行为趋势和规律。对应的，便可预测在未来同一时间段、同类情况下（如前文提到的新政策落地）的员工可能的状态，交由负责项目设计的同事提前制定应对方案，并提前和 BP 团队进行宣贯。

### ✓ 持续培养和提升业务敏锐度

相较于以往有 HRBP 为员工解答疑问，同程艺龙 SSC 部门的员工在业务敏锐度上常常有所不足，对员工所述问题及需求背后潜在的深层次问题缺少感知和判断。为了进一步提升客户体验与服务质量，同程艺龙的 SSC 部门开始逐步培养和提升员工的业务敏锐度。例如对员工的问题分门别类加以处理：

对员工重复性的问题：尽量通过内部宣贯与优化交互设计等方式减少问询；

对员工提出的新问题：单独处理，个别问题个别处理；

对员工提出的敏感问题：SSC 部门的相关负责人便会介入。若问题普遍，并非个例，则会进一步邀请 HRBP 与业务负责人参与到问题解决的流程中；

同程艺龙 SSC 部门员工在这样对问题分类处理的过程中，能够逐步积累对业务部门工作流程、常见问题，乃至对业务部门负责人熟悉与了解，进而持续提升对业务的敏锐度。

## 🔗 借助“共同点”推动 SSC “大共享”的建设

同程艺龙 SSC 部门在不断强化“提供解决方案”这一职能的过程中，逐渐意识到将财务共享中心与行政部门的工作融合在一起的可能性（特别是在疫情期间 SSC 部门与行政部门高度协调与默契配合的工作，更加展现出协同办公的优势），便开始尝试该想法落实的可能性。

当前，同程艺龙通过上线与上述部门都有密切联系（工单的产生、

递交、审核等流程需跨部门操作）的“工单系统”，打开了一个实现“大共享”的窗口。与疫情期间 SSC 部门与行政部门极大增进了解和配合度，同程艺龙相信在“工单系统”的落地和成熟运行过程中，相关的多个部门将极大的增进彼此了解，对互相的工作职责与工作流程更加熟悉，进而会有越来越多的员工会思考建立“大共享”，提供“一站式”服务的可能性。与生硬的从组织架构上调整，这样从员工意识与组织文化角度的切入，效果虽然缓慢但却更为有效。

在未来，同程艺龙还会尝试更多领域的全流程打通，不再以部门的界限来看待员工的服务，而是尽可能为员工提供“一站式”的服务，以此出发重构 SSC，极大的提升员工体验。

## 🔗 SSC 数据管理与分析应用

同程艺龙的 SSC 部门在办公系统、考勤系统和其他人力资源系统运转过程中会持续积累不同部门员工各类数据。在同程艺龙的 SSC 看来，这些经由不同系统产生的员工数据十分重要，通过一定程度的分析能够透过数据发现深层次的问题，乃至能够对未来员工行为做出预测。因此，同程艺龙的 SSC 当下十分关注对数据的治理和分析工作。

### ◆ 数据字典规范数据输入

数据管理的第一步也是最重要的一步便是源数据的规范统一，在输入端保证数据的标准一致性越高，在后期越能节省大量数据清洗与核查的时间。因此，同程艺龙 SSC 部门为了确保员工在输入端输入的各类数据能够标准一致，特别针对业务部门与研发团队建立了统一规范的“数据字典”。

通过字典对各个字段的定义与规范，确保同一个字段在不同的部门和不同的系统中，以及同一个系统的不同页面中，都能够有一致的属性、名称与定义。例如在员工输入请病假原因时，同程艺龙一方面列举出一系列常见病假原因由员工选择，另一方面在列表最后设置开放性填写的选项以便输入特殊病因，二者的综合应用为后续数据的调取、分析与呈现做了良好的铺垫。

### ◆ 数据整合与统一存储

要让数据传递出价值，还需要将不同维度的数据整合在一起。同程艺龙自上年度开始，SSC 部门便上线了“HR 数据仓库”，专门用于对 HR 系统相关维度的数据存储。这样一来，在需要查看和分析 HR 相关数据时，便能直接从数据库中提取出所需数据，再不用逐个从不同系统的数据库中筛选和调取，大大提升对数据的利用效率。

### ◆ 数据逻辑筛查提升质量

当规范数据输入与存储的工作完成后，还尚不能一劳永逸的解决

数据输入中的错漏问题。在实际工作中，灵活多变是常态，对应的数据质量管理工作也要多管齐下。

常规的，同程艺龙会率先在数据输入端尽可能减少开放性数据的输入，但是这样的规范背后灵活性不足，特别是当工作流程变化、HRBP 工作变化等不确定性事件出现后，此前尚且规范的数据很可能当下就不符合要求了，这就要求在流程的迭代与优化中不断调整数据规范性，通过业务逻辑的不断补充和调整，保证数据被使用时具备规范性，例如根据业务发展需要及 HR 政策调整之需要，迭代数据字典及相应管理规范。

做好输入端的数据规范与流程运转中的灵活应对之后，仍然需要在数据归入库中后做数据的逻辑检查。为此，同程艺龙专门设计并上线了数据治理的平台，平台自带逻辑库（可不断补充和修缮），凭此开展数据治理工作：

- 一方面，是从系统机制上做检查，探寻可能存在的逻辑漏洞与 Bug；
- 另一方面，定期（根据数据字段准确性要求设置不同的检查周期）对数据库中录入的数据进行检查，探寻其中可能存在的异常（例如某员工的社会工龄小于司龄）；

在数据治理的第一阶段，数据治理平台依据逻辑库中的逻辑每天自动运行数据治理的工作，一旦发现输入端，或者数据流程中产生了数据异常值便会将其标出，整理后呈现在负责流程与数据治理的同事的工作台上，由其对异常值做跟踪处理（修改、替换、确认特殊情况等）。

在数据治理的第二阶段，多类数据汇总至数据仓库后，再经数据治理平台进行逻辑筛查，确保没有遗漏的异常值存在。

## ◆ 数据分析与呈现

确保了数据的规范与一致性，接下来便是对数据加以分析并直观呈现给需要的同事。

1. 数据分析时，同程艺龙 SSC 人员主要从以下几个方面分析背后意义：
  - 系统报表背后对应的现实情况变化，数据未能达到或超出预期背后的深层次原因：例如本年度人员招聘总量比预期减少，这一现象背后对应的员工主动离职情况、被动离职情况、人才市场与业务变化情况如何；
  - 当前数据结果与常规认知、规律是否符合，人为因素在其中的干扰情况：例如对于“客户第一”这一标准的评分，是否呈现正态分布、各个业务主管是否严格按照标准打分、员工该绩效标准起伏变化大背后受到是否受业务主管个人性格因素影响较大；
2. 呈现数据时，同程艺龙的 SSC 部门会根据集团管理层、事业部

管理层、HRBP 部门与 COE 部门的不同需求呈现不同形式和内容的数据报表。

- 对于管理层，更侧重呈现统览全局的“管理者驾驶舱”；
- 对于 HRBP，则需要呈现细分维度的多重数据，帮助 HRBP 深度了解所在业务部门的现状，例如对比业务部门研发团队绩效数据与集团研发团队绩效数据，呈现出细节差距。

## 案例启示 HRSSC 持续性服务改善与精益管理



### 蒋海滨

东北亚人力资源共享中心副总裁  
博世 (中国) 投资有限公司

### 人力资源共享服务中心发展现状

博世的人力资源共享服务中心近年来一直致力于不断更新维护系统功能，满足不断增长的多样化客户需求，取得了长足的进步。事实多次证明，不断丰富服务功能，改善客户服务体验，以及减少不必要的成本支出，是一条促进 HRSSC 部门与公司业务共同发展的双赢之路，这一理念在博世也得到了深刻的贯彻。

另一方面，伴随博世各方面数字化水平的提升，HRSSC 智能化、数字化管理受到更广泛的重视，博世在 HRSSC 数据质量的提升与数据可视化呈现等方面持续发力，力求实现数据的科学有效管理与数据价值的充分挖掘。

HRSSC 在移动端上线了一款智能机器人。每当员工在后台发送问询消息，智能机器人就会自动进行识别，调取相应规章制度文件或外部链接以供参考使用。



图 1：博世移动端产品概览

### 不断丰富移动端功能

自从博世 HRSSC 移动端功能（基于微信平台）上线后，许多原本需要 PC 端才能操作的事务再无严格的时间、地点的限制，让员工们特别是蓝领员工们交口称赞。博世本着进一步便利员工使用的原则，在现有移动端的功能（如考勤、个人信息查询等）之上，又将新增许多移动端的服务功能：

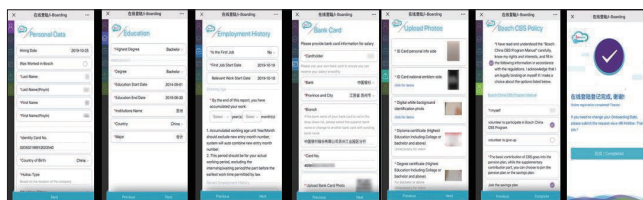


图 2：博世“在线入职”界面

#### ✓ 移动课堂

博世 HRSSC 部门将会与博世培训学院联动，将所有移动端的资源上线到手机端，员工只需在平台上注册登录即可查看自己所有培训课程的教材内容、浏览供移动学习的视频课程资源。在手机移动端的支持下，博世的员工可以实现随时随地的学习，并且能够在课程学习后在手机端填写评估反馈，帮助课程内容优化。

#### 电子证明

博世 HRSSC 团队经常会收到员工要开具不同类型证明的需求，如薪资证明、社保证明等，新的移动端上线后，博世便会添加此类电子证明的生成功能，该功能使生成的电子证明自带电子章。员工可根据自身需要在移动端申请生成相应的电子证明。

#### ✓ 智能客服

为了满足员工日常工作中一些基础问题的解答需求，博世



图 3：博世“有问必答”界面



现，在这一流程中存在 4 处数据重复录入的情况，意味着不同系统中的数据无法打通；同样的问题还出现在员工自助查询个人报告的环节，其中的个人薪资信息因为系统壁垒不能一次性在报告中呈现。

当博世发现上述系统壁垒的存在造成不必要工作量的上升后，便有针对的从后台实现了数据在不同系统之间的链接，有效减少了不必要的浪费，也让 HRSSC 自动化的效率、数据质量、工作速度，乃至用户体验均有较大提升与改善。

## 关注员工反馈，及时处理

### 明确回复时限

了解员工反馈是博世 HRSSC 不断改善、提升服务品质的重要渠道之一。博世对员工反馈的问题，会根据紧急程度设定不同的回复时限：

“重要且紧急”的问题，要求 24 小时内回复；

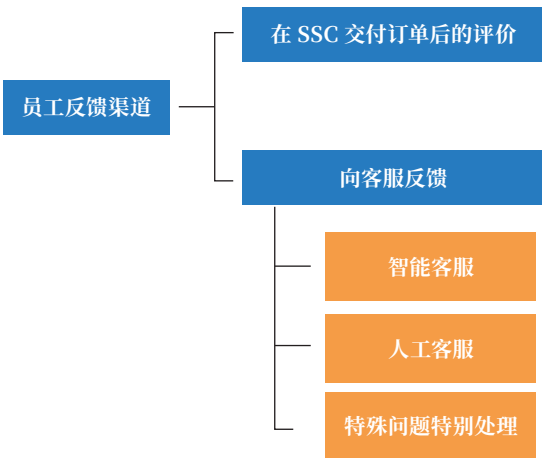
“相对重要紧急”的问题，要求 72 小时内回复；

一般性的问题，5 个工作日内必须有回复。

### 多渠道收集、处理员工反馈

#### 员工在 SSC 交付订单后的评价

日常工作中，业务部门的同事会向博世 HRSSC 团队“下订单”，HRSSC 团队根据订单上的需求提供对应服务，待订单完成后便会收到来自订单发起同事的满意度评分。这样的评价分数按照 1 分至 5 分加以设置，从低到高对应不同的满意度。每当发生客户满意度评价仅有 1 分或 2 分的情况时，HRSSC 团队的相关负责同志便会按照单号跟进对应客户，逐个了解满意度不高的原因。倘若的确是 HRSSC 团队需要更进一步，便制定改进计划，倘若是客户有所误解，这样的跟进也能及时进行澄清。



#### 员工向客服反馈

博世 HRSSC 为员工提供了直接反馈问题与需求的渠道，并根据问题的难易程度对应不同的反馈渠道与处理方式：

##### 1. 智能客服

员工可以采用第一种最简单直接的方式就是登录员工移动服务平台向智能客服提问，从其调取的相关政策信息获得解答。

##### 2. 人工客服

当智能客服不足以应对时（例如员工询问自己的个税扣除信息、社保缴纳信息、加班费计算等问题），员工便可以选择拨打 6666 的客服电话，转由人工服务。

##### 3. 特殊问题特别处理

极少数情况下，博世 HRSSC 会收到一些当前系统和流程暂未覆盖的员工需求，这样较为特殊的需求便需要特殊问题特别处理，个别问题还会召开专门会议，立项解决。

## 数据质量管控

### 数据模块定义标准化

当前博世 HRSSC 的服务对象涵盖多个不同的分子公司，这些不同的分子公司有时会出现对同一个字段有不同定义的情况，给后续数据维护工作造成了许多不必要的麻烦，甚至会出现需要维护 A 字段却维护了 B 字段的错误现象。有鉴于此，博世 HRSSC 当下十分注重维护各个数据字段含义与标准的一致性。

#### Step 1: 已有字段统一标准

博世 HRSSC 内部专门成立了数据标准化的项目组，重点访谈和研究用户的使用习惯。对于已有字段的理解应用有初步结论后，再随机寻找一些经常会用到对应数据的用户做用户测试，进一步修正字段定义。

#### Step 2: 不盲目新增字段

新增字段意味着数据逻辑的扩充，背后关联数据录入、检查、存储等一系列操作，不得不慎重。博世在准备新增某个字段前，会事先调研了解该字段使用频率、使用场景、受众范围、每月可能的数据增量等等，综合多个维度的应用情况之后，才会最终决定是否增加新的字段。

### 输入端确保录入信息准确

博世 HRSSC 各个系统之间能够彼此链接和调取相同字段

的信息，意味着在新员工入职伊始，只要一次信息录入，即可在内部链接多个系统，可直接调取使用，大大降低因数据重复输入造成的数据错漏。正因如此，严把数据输入端就显得十分重要。

在新员工输入信息的时候，博世尽可能采用了防呆的方式，即某些字段的数据无需填写而是直接选择；或者不用手动填写，直接采用图像文字识别技术（OCR）扫描文件即可，降低数据输入的错误（如银行卡号、身份证号等）。

## ◆ 定期核查新增数据

博世 HRSSC 目前每个月都会在整理薪资数据时，对现有数据特别是新增数据进行核查。由于前期已经从系统端对数据做过多重质量把控，此时的人工核查主要以逻辑判断为主。例如某位员工没有驾照信息但却发放了驾车补贴等反常情况，此类现象在系统中可能不会被判断有误，就需要人工校对进行发现、校正。

## ◆ 数据可视化呈现

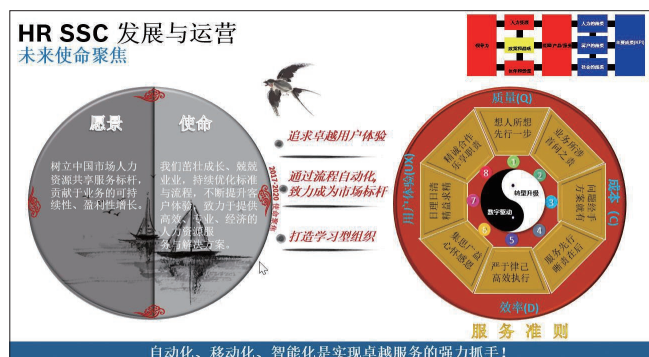
博世 HRSSC 的数据分析结果以往多采用 Excel 数据表格或使用 PPT 工具形成数据报告，当数据管理驾驶舱（Power BI）上线后，博世的数据呈现便实现了可视化、多样化的图表呈现，并且能够直接点开单一字段查看细分维度数据情况。这样可视化并且能够层层展示数据的方式受到了客户们的普遍青睐。其他诸如业务部门、HRBP、COE 团队的同事，可直接在自己的权限范围内查看数据报告，了解相应情况。

## ◆ 未来发展

不久的将来，博世 HRSSC 还将尝试联合兄弟部门，将财务、采购、物流等各方面的数据整合在一起，同样用数据驾驶舱做可视化的呈现。

当有经年的数据累积之后，还能更进一步尝试发掘数据演变趋势，一定程度上做到发展趋势预测，辅助决策。

本着脚踏实地，稳步发展的原则，博世 HRSSC 不断向自动化、移动化、智能化服务持续迈进，最终与用户与业务一起共赢，实现卓越的增值服务。



## 案例启示

## 从用户满意度出发的持续改善与服务优化



## 杨志彬

人力资源共享服务中心经理  
帝斯曼（中国）有限公司

## 项目背景

帝斯曼是一家以目标为导向，活跃于营养、健康和绿色生活领域的全球科学公司，为包括人类营养、动物营养、个人护理与香原料、医疗设备、绿色产品与应用以及新型移动性与连接性领域提供创新业务解决方案。时至今日，帝斯曼及其关联公司已有约 23,000 名员工，覆盖分布全球的多条业务线。早在共享服务中心正式上线前，一些半标准化的工作流程已零星的出现某些业务线中，伴随共享服务中心理论与实践的成熟，帝斯曼中国也于 16 年正式成立了自己的共享服务中心（下文以“SSC”代指）。从方案建立到落地实施完善，帝斯曼的 SSC 建设一共走过了 5 个阶段：



- 设计阶段：**从 HR 向“三支柱”转型的大框架下，设计 SSC 的整体分工、定位，以及与合 HRBP、HRCOE 及其他部门间的工作配合；
- 构建阶段：**将中国本地的实践与全球总部的政策有机结合，定义 SSC 的核心工作流程及其建立过程中所需的各个角色与人才支持等；
- 实施阶段：**按照前期的规划一步步搭建 SSC 团队，正式发挥职能作用提供多种服务；
- 持续改善：**不断梳理和优化各个分部、各个业务部门涉及到的工作流程，建立稳定和高效的工作流；
- 转型阶段：**帝斯曼在 SSC 稳定运行后，将 HRSSC 与财务、采购、IT 四个不同的共享中心统一，在 18 年完成转型，形成一个大的服务中心。

## 从用户满意度出发的持续改善

SSC 的运营都需要统一标准的业务流程和用户服务接口作为基础，在 SSC 成立之后，最初建立的工作流程与方式也会随着外部大环境与内部团队和业务工作的调整，需要不断地进行业务流程调整和持续改善提升。帝斯曼在建设 SSC 之后，就将前两年的业务重点定位为

业务流程稳定和持续改善；随后，在 18 年完成转型时，便在四个不同方向的服务分支之外，单独成立了“服务管理”分支部门，专注于各个业务服务单元的 KPI 的量化、服务流程的持续改善与优化等相关工作。

## 用户满意度调研：了解用户的真实反馈

SSC 所提供的服务质量高低常常最直观的反映在员工的各类反馈之中，重视员工的信息反馈是持续改善 SSC 服务内容和流程的重要方式之一。帝斯曼在 SSC 内部设立了统一的员工反馈管理系统，所有来自员工的反馈都会经由该系统记录并加以汇总。借助该系统的帮助，帝斯曼对客户开展两种不同类型的员工反馈调研：

- 针对单个问题的调研：**帝斯曼的 SSC 时常会借助反馈管理系统针对员工提出的问题或者需求，随机向员工发放调研，了解某项服务或某个问题的解决进展以及服务反馈。为了确保用户反馈的真实有效，系统在发放调研时，调研的对象与发放的时间都是随机选取的。当员工收到调研问卷时，则会被问到某某问题是否得到解决、解决的及时性如何、得到反馈的准确性、服务的态度、问题解决后的现状等等。
- 针对全员的满意度调研：**在帝斯曼，每位员工每年都会收到两次来自 SSC 发布的满意度调研，在调研中对 SSC 的系统稳定性、员工服务水平、问题解决的效率等各个方面进行满意程度的打分。与单个问题的调研类似，满意度调研也采用随机发放的方式，即每天都会随机给一部分员工发放满意度调研，以便于及时收集并跟进员工评价与反馈。

帝斯曼的 SSC 人员在收集到上述反馈之后，便会根据员工各个模块的分数，特别是评分较低的模块进行自检，从工作流程、制度规范和员工工作状态等多维度出发，自我调整不足之处。对于一些十分认真地给出反馈意见的员工，还会专门找到对应员工，深入了解情况，吸收有益建议。

## 采用统一的反馈收集系统

当前帝斯曼的 SSC 是一个大的服务中心，包含 HR、财务、采购、

IT 四个不同的共享中心，尽管在具体工作中各自对接的客户群体有所不同，但是在员工反馈和需求收集方面，却应用了统一的需求 / 问题管理以及反馈收集系统。当员工希望向 SSC 部门反馈问题、提出需求时，可以点击专属链接，登录网页，输入信息，并选择向哪一模块的 SSC 服务人员提出问题或者需求。倘若员工无法判断自己的需求应当提交给哪一部分人员处理也没有关系，这将会由后台 SSC 人员作出判断并从内部直接传递给相应负责团队处理。

在后期从系统中调取 SSC 人员服务记录、问题跟踪与解决情况时，四个不同 SSC 中心的负责人还能够相互对比，彼此借鉴与学习经验，提升服务水平。目前，帝斯曼已经设有四个 SSC 中心负责人的月度例会，并逐步增加各个中心之间的系统接口，强化各中心的工作协同与互补，进一步提升员工服务的便利性。

## 与外包团队协同提供服务

帝斯曼的 SSC 团队在为员工提供服务的过程中，也有一些服务流程是外包给外部供应商，而在这一过程中，供应商服务的水平将直接影响员工的服务体验。因此，帝斯曼的 SSC 在与供应商合作时也采取了一系列措施保证客户服务质量。

### ◆ 强调“同一团队”的理念

在帝斯曼的 SSC 团队看来，将部分服务外包给供应商后并不意味着 SSC 团队可以做“甩手掌柜”，外包的只是操作流程，而非责任，SSC 仍然需要为整个员工服务流程的质量以及员工服务的满意度负责。于是，帝斯曼一方面要求供应商也同样遵循自己与客户约定的 SLA（服务等级协议）中的规定，另一方面从“同为员工提供服务”的角度强调 SSC 团队与供应商团队是“同一个团队”，并在这一共识之下进行坦诚布公的交流。这样一来，供应商能够消除顾虑，直言遇到的问题，而 SSC 团队也能以开放包容的心态积极应对，彼此合作，最大化发挥优势，保证高质量服务。

### ◆ 清晰定义工作内容及标准

帝斯曼的 SSC 在使用外包服务的过程中，为了确保工作效率，帝斯曼的 SSC 不仅会事先与供应商约定好各自的工作内容，界定好文件、数据等资料的传输方式与规则，还会结合 KPI（对内部 SSC 服务的考核标准）向供应商阐明“事情做到什么程度才算好”，让供应商在为员工提供服务时心中有数，而非简单的硬指标达成。

### ◆ 辅助供应商处员工培训

帝斯曼的 SSC 与供应商相处的过程中强调与供应商属于“同一团队”的理念，弱化“甲方”、“乙方”的身份标签，在正式沟通之外还会有团队成员间非正式的沟通交流，增进彼此了解。例如当供应商

有新员工入职并参与到与帝斯曼的合作团队中时，帝斯曼的 SSC 员工便会接入到新员工的培训过程中，由相关负责人为其介绍帝斯曼的政策、业务现状，流程运转规则等内容，为后续良好合作做铺垫。

## 主动出击，向员工介绍自己

帝斯曼的 SSC 在运转过程中发现，很多员工过于专注自己手中的工作，对 SSC 缺乏主动了解，当遇到各类问题时，这些员工的第一反应是寻找 HRBP 而非直接联系 SSC 部门。基于这种情况，帝斯曼的 SSC 也采取了积极的应对措施：

### ◆ 印制 SSC 部门专属名片

帝斯曼的 SSC 部门为了强化员工的认知，专门印制了部门专属的名片向员工发放。名片上的内容包括对部门服务范围、SSC 的线上线下载服务接口渠道，以及联系方式的介绍，与普通个人名片大小类似，十分方便员工携带和查看。

### ◆ 为场地员工做宣讲

相较于常驻办公室的员工，帝斯曼各个地区的其他场地的员工能够使用的信息渠道较少，关注程度也较低，因此对人事行政方面的工作流程了解不足。帝斯曼 SSC 团队也意识到了这一点，因此便联合 HRBP 与部分供应商一同到驻外场地为员工开展专门的 SSC 服务宣讲会，讲解与员工利益息息相关的政策、福利与章程，强化大家对 SSC 服务的认知和使用意识。未来，这样的宣讲方式，帝斯曼也将持续下去，并尝试使用线上渠道提升效率。

## “主数据”的管理与分析应用

### ◆ 关注“主数据”

当前，从系统和数据层面，帝斯曼的 SSC 团队仍然以关注员工主数据为主并在此基础上开始实践数据分析。员工主数据即员工个人基本信息、员工在公司内部的入转调离等，尽管数据类型较为基础，但是这些数据是很多其他内部系统的信息来源，但加上庞大的员工基数后，对于主数据的管理的准确性、及时性、一致性的要求，便是一个不小的管理挑战。

### ◆ 定义数据：从数据分析出发

分析数据是收集和归纳数据的主要出发点之一，帝斯曼的 SSC 从未来分析数据的角度出发，对员工的主数据进行定义，例如：服务年限，职位等级，工作类别类数据有了定义之后，形成统一的“数据字典”，对于数据的完整性、一致性以及业务规则进行说明。之后，

在 SSC 的日常流程中，从数据收集、数据维护、数据检查的角度进行质量管控。

## ◆ 检验数据

帝斯曼的 SSC 在检验数据时，通常采用两种方式：

1. **流程中的检验**：帝斯曼的 SSC 会在源头输入端的数据转换以及数据检查做好规定，即初始数据输入后，对这些数据做好第一关的校验与检查；
2. **月度的检验**：每个月末，帝斯曼都会基于数据字典中的定义，对本月产生的数据加以检验，并由系统生成每个月的数据质量报告，按照国家 / 地区、部门、数据字段等维度分别呈现数据质量（完整性、一致性、准确性），便于针对性管理数据。

## ◆ 数据清洗与维护

帝斯曼的 SSC 部门会根据每月的数据质量报告中反映的问题开展数据清洗和更正的工作，主要分为两种类型：

1. **SSC 部门可以内部解决**：对于数据字典中明确定义的部分，SSC 可直接判断并完成数据清洗，例如对一些数据字段的完整性、不符合字段输入的规则、某些字段数据未能及时输入等问题，便会直接由 SSC 部门内部讨论解决；
2. **SSC 部门需要进一步做判断的**：对于数据字典中的业务规则相关的部分，例如员工输入的信息中出现个别特殊情况或非规范表述的数据信息，SSC 员工便会与对应负责 HRBP、业务部门负责人等灵活沟通，了解信息背后的具体原因，抑或对信息加以修正；

当帝斯曼的 SSC 人员从质量报告中发现一些数据质量问题时：

1. **首先，了解涉及的员工数量**，若涉及的员工数量较少，联系对应的负责人做跟进与具体修改；若涉及的员工数量较多，则需与数据维护人员讨论该数据背后的流程设计是否存在待完善之处，以及如何简便的更新这部分数据；
2. **其次，了解出现的频率**，若问题始终存在或者周期性出现，便需与数据维护人员、HRBP，乃至业务负责人讨论背后的原因是由于数据定义、输入、检验，还是业务复杂性的影响所导致，从而确定具体原因，针对性的出台解决方案。

与此同时，SSC 也在根据现有的员工数据，做进一步的数据分析，以便于给业务部门提供更有针对性的服务和支持，比如离职率的跟踪和报告等。

## 案例启示

## 数字化功能让 HRSSC 高效运转



## 苏燕燕

人力资源共享服务中心负责人  
蒂森电梯

## 项目背景

人力资源共享服务中心 (HRSSC) 是企业将 HR 中操作性、事务性的工作集中到 HRSSC 操作。全球 500 强企业中超过 8 成的企业建立人力资源共享中心, 从公司的规模分类, 公司规模在 5000-9999 名员工的企业中 94.1% 的企业建立了 HRSSC, 公司规模超过 10000 员工的企业中 96.4% 的企业建立了 HRSSC。

建立 HRSSC 的益处在于, 首先, 通过集中化操作, 将人力资源中的事务性流程工作从 HRBP 的传统职能中剥离, 使得 HRBP 们可以更专注于业务支持和战略协作。

其次, HR SSC 将原来分散在各业务单元的事务性工作, 通过流程梳理和再造, 统一由 HRSSC 操作。通过集中服务, HRSSC 可以确保服务的标准化和专业化。同时, HRSSC 依靠服务的规模效应, 得以降低了公司人力资源工作的运营成本, 进一步提升了事务性工作的效率。

最后, 借助技术创新平台应用。通过互联网信息技术在 HR 领域的应用, 使得大量重复性的工作, 可以通过系统实现批量化和自动化的处理。移动互联网技术, 人工智能, 大数据分析技术被应用在一个富有想像力的 HR 服务场景中, HRSSC 的服务边界不断地拓宽。

基于这个前提, 蒂森电梯(下文以“蒂森”代替) HRSSC 顺势而生, 蒂森希望通过 HRSSC 的建立, 颠覆传统的 HR 管理模式, 但也面临许多需要迫切解决的问题, 是否能实现卓越的运营效能? 是否能提供有温度的感心的服务, 持续提升员工体验? 这个也是蒂森 HRSSC 建立之初的最大的挑战, 也是 HRSSC 数字化建设的最大的挑战。

蒂森 HRSSC 在 2013 年建立后, 通过引入业内领先的人力资源系统和各类数字化科技, 实现了以少数 HRSSC (20 多名) 员工服务蒂森分布于全国各地超过 150 个城市的一万余名员工的目标。在服务平台建立之初, 蒂森 HRSSC 从三个维度进行了思考。

第一个维度是, 哪些已有的 HR 共享服务的场景可以通过数字化手段实现集中化的操作和运营? 纳入 HR SSC 服务的范围的流程, 还有哪些创新的业务场景有价值需要纳入蒂森的服务?

第二个思考维度是, 哪些新技术可以应用于 HRSSC 数字化平台

的搭建?

第三个维度是在设计中贯彻怎样的管理模式? 通过怎样的服务模式提供 HRSSC 的服务?

围绕以上问题, 在不断的摸索和尝试中, 蒂森最终给出了如下的答案。

目前蒂森 HRSSC 的提供服务内容包括提供全国范围的招聘支持、薪资计算及支付支持、人力资源事务性工作支持以及提供稳定、可靠的 HRIS 系统支持, 共四个基本服务模块。



图 1: 蒂森 HRSSC 四大基本服务模块

## 分层递进的服务模式

在蒂森 HRSSC 看来, 各部门员工需要 HRSSC 帮助解决的需求和问题多种多样, 轻重缓急也有所不同, 面对这些多样的需求和问题进行分类处理, 需要建立一整套有效的应对解决方案。因此, 蒂森基于已有的系统和人工服务资源建立了四个不同的服务层级和响应机制, 以应对不同难易程度的问题。这四个层级对应的服务从易到难分别为:

1. HR、经理与员工三类员工自助服务
2. AI 客服“小智”
3. HRSSC 专员服务
4. HRBP&COE 服务

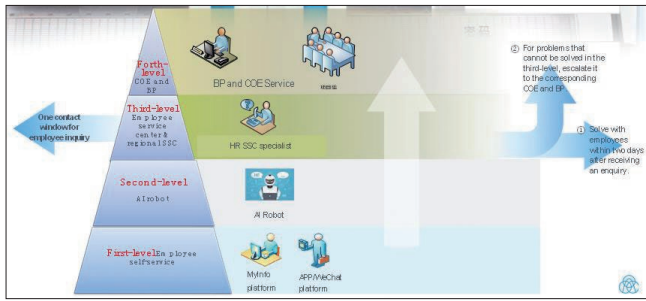


图 2：蒂森 HRSSC 四个层级的服务

### ◆ 第一层：HR、经理与员工三类自助服务

蒂森人力资源系统按照已经上线的功能应用场景不同共划分出三种不同类别的自助服务机制，分别为 HR 自助服务，经理自助服务和员工自助服务模块。随着蒂森 HRSSC 不断突破自己的“舒适地带”，持续不断通过对各种功能需求的拓展和系统的不断迭代，当前人力资源系统功能已经涵盖了员工在企业工作的整个职业周期。员工可以通过网页端，手机 APP 和微信客户端接入服务平台，其大部分日常工作需求都能通过自助服务得到有效解决。



图 3：蒂森 HRSSC 三大自助服务模块

持续推动自驱动和自我管理的管理模式是蒂森员工自助服务系统的设计核心思路，这一思路在自助服务系统设计中贯穿始终。例如：传统考勤系统的管理模式下，认为考勤主要是 HR 的工作，与自助服务系统结合后的新模式下，认为考勤是员工本人和直线主管的管理任务，如员工在线申请假期，主管审批，之后刷卡比对显示的考勤异常情况；或者员工提出补卡申请，主管进行确认。蒂森通过提供丰富自助服务，培养员工对服务平台的使用粘性，引导员工首先通过自助服务处理 HR 相关事务，提升 HRSSC 运行效率。

### ◆ 第二层：AI 客服“小智”

当蒂森的自助服务系统不能有效解决需求时，员工可以通过“My info”微信服务号联系 AI 客服“小智”咨询相关问题。“小智”内置有涵盖 HR 政策、流程、各地社保公积金办事指南的 HR 知识库，而且有极强的机器学习能力，员工使用频次越高，其知识积累就会越多，功能也就越来越强大。常见的咨询问题例如德国签证如何办理，“小智”便会自动答复签证申请材料列表，哪些申请细节要格外注意等完整信

息；或者员工询问某某二三线城市的公积金办理流程，“小智”便会答复申请流程和注意事项等信息。相较于人工服务，AI 客服“小智”对很多问题，特别是标准流程相关的问题回答更加全面、完整，减少了因为 HR 人员的更替出现回复不及时和错误回复的可能性。

### ◆ 第三层：HRSSC 专员服务

如果员工的问题在前两层仍然难以解决时，便会通过后台系统切换至人工服务通道，由 HRSSC 专员提供一对一的在线服务支持。由于蒂森的员工基数庞大，地域广泛，单一的某位专员同时能够服务全中国的员工显然难以实现。为此，蒂森在系统设计之初，便将全国各地区的员工提前做好地域划分，每个地域的员工都对应有自己的 HRSSC 服务专员。当系统从后台转接人工服务时，系统会率先识别员工信息和编号，知悉员工所属地域后，划分给对应专员，整个过程无需人工干预。接入人工服务后，专员则会根据实际情况，与该员工采用微信渠道沟通、或者直接面对面交流，直到解决员工的问题。

### ◆ 第四层：HRBP&COE 服务

HRBP&COE 服务可以视为 HRSSC 专员服务的升级版本，当出现十分个性化或需要专属解决方案的复杂问题时，对应的服务将会在线传递到第四层专家团队或 HRBP 的处理。例如员工询问我要参加某某培训是否可行，是否满足条件；或者说某位员工提出自己的绩效考核结果有所疑问，直线经理未能通过，应当如何处理之类的复杂问题，都需要 HRBP 或 COE 的专家适当介入。同时，为了不断提升员工服务的质量和满意度，优化公司管理，蒂森在系统后台也建立了一套完善的问题追踪系统，HRBP 和 COE 所回复的答案，经过评估后，也会纳入 AI 客服的学习库中和作为公司制度更新的参考依据，最终使得整个服务体系形成一个完整的闭环，在循环中不断的迭代和进化。

### ◆ 自助招聘系统

蒂森借助 ATS(application tracking system) 系统已经实现了从用人经理提交用人需求、岗位招聘信息对外一键发布、新员工雇佣确认、雇佣方 Offer 发放和受雇佣方 Offer 在线回签的招聘全流程覆盖。线上化的操作极大的简化了工作流程，且实现了各个流程的实时监控。

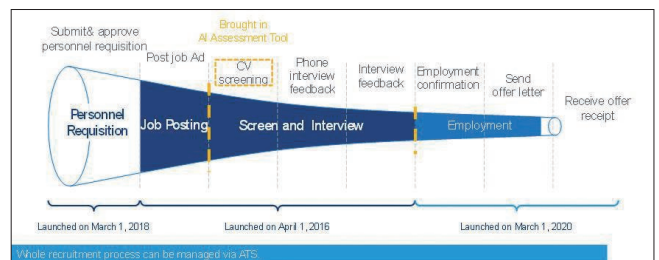


图 4：蒂森 HRSSC 实现了招聘全流程覆盖

一般情况下，用人申请由用人经理发起，由用人经理根据审批权限设定审批人，完成用人申请的在线审批后，岗位进入招聘的环节。凭借系统支持，以往纸质版的用人申请被在线流程取代，根据自动驾驶的管理模式，用人经理被设定为用人申请的发起人。

候选人经过层层选择，最终确定录取名单后，会由 HRBP 发起在线雇佣审批流程，完成审批后，则会由招聘同事在线发放 offer，候选人也可以在线回签 offer，同时系统也会同步生成标准格式的劳动合同。

整个招聘过程全部结束后，系统会自动把招聘阶段收集到的新员工信息（个人基本信息、薪资信息、入职信息等）通过数据连接传送到新员工自助入职系统。

## 员工自助入职系统

蒂森的自助入职系统目前已经实现了与招聘端的无缝衔接，凡是顺利签订 offer 的新员工都会被自动导入到自助入职系统之中。蒂森的自助入职系统，不仅支持网页端操作，还可以通过企业微信服务号直接在手机端完成。在系统的支持下，新员工只需按照既定步骤，在系统引导下一步步操作即可完成入职操作。在线上，新员工还能随时查看入职流程完成进度。



图 5：新员工在微信端操作自助入职系统时看到的界面



图 6：新员工入职流程完成进度的显示界面

## 移动技术的应用

### Myinfo 移动平台

为了贴合时代发展和庞大的一线员工需求，蒂森 HRSS 专门开发了名为“Myinfo”的专属手机 APP，同时建立了“Myinfo”微信服务号，二者集成了蒂森自助服务系统的功能，实现了自助服务的移动端操作。上线后，诸如员工在线请假、经理在线审批、员工薪资查询、公司通信录查询、公司公告发布与查看等等功能，随时随地，尽在掌握。

移动技术在服务平台的应用，为移动办公，无接触服务提供了系统支持。受本次新冠疫情影响，一段时间内员工必须在家办公，移动服务平台的应用使蒂森的服务保持畅通，跨越了时空的限制，使得各项日常工作得以顺利进行。

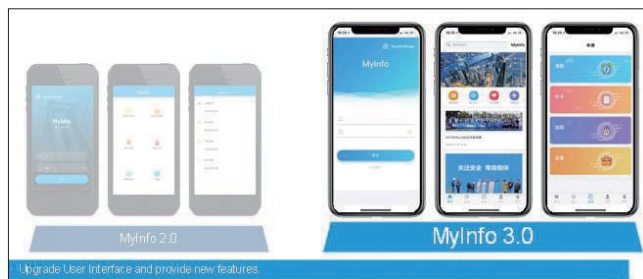


图 7：“Myinfo”的专属手机 APP 界面



图 8：“Myinfo”微信服务号操作界面

### Myinfo 微信服务号助力员工内推

蒂森每年对外的员工招聘量超过 2000 人，其中大部分是维保员工、安装和调试等一线的技术员。由于电梯行业的人才特性，通过员工内部推荐占到其招聘总量的 30% 左右。因此，通过微信服务号激发员工广泛的内推热情便是应有之义。本着操作简便的原则，只需三步，蒂森的内部员工就能顺利完成内推：

第一步，员工在微信招聘服务号完成身份验证。

第二步，随时随地查询待聘岗位信息，了解可内推岗位。

第三步，将公司待招聘岗位信息分享到朋友圈或转发给亲朋好友，

或者直接选择将被推荐人的简历通过微信端上传。无论是转发还是上传简历，员工都可获得积分，为鼓励员工推荐，这些奖励的积分可以直接到网上积分商场根据个人需求换取礼物。

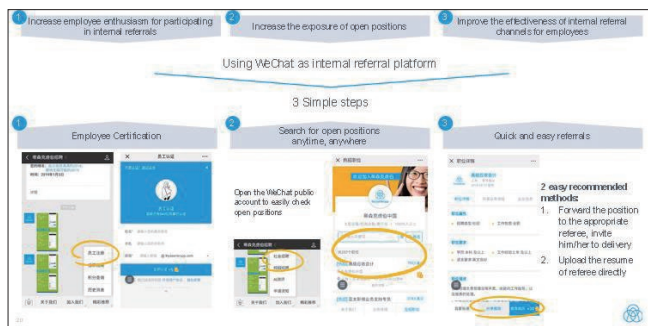


图 9：蒂森员工内部推荐的三部曲

## AI 面试工具应用

蒂森每年招聘超过 2000 个蓝领岗位主要是电梯维保员，安装员和电梯调试员工，由于前期需要大量面试候选人，蒂森便选择应用 AI 面试工具在蓝领工人的首轮筛选环节。

通过将 AI 面试工具无缝嵌入 ATS 招聘系统，蒂森招聘同事可以直接通过 ATS 系统向候选人发送 AI 面试邀请，而无需在不同系统之间切换。候选人登录后，面试机器人在设定时间内问结构化的开放式的问题，候选人可以通过文字输入或者语音回答。而后系统后台可以进行语音识别和大数据分析，将候选人的回答与系统样本常模比对，数分钟后就能生成一份面试报告。

AI 面试报告展示了候选人在各个维度的能力总分、各维度回答的内容及其得分，并且都采用可视化图形的方式呈现。AI 面试机器人的应用节约了蒂森招聘同事大量的面试筛选时间，而回传到招聘系统的 AI 面试报告也能够为面试官面试候选人提供量化的大数据参考，提高人才选用的准确性。

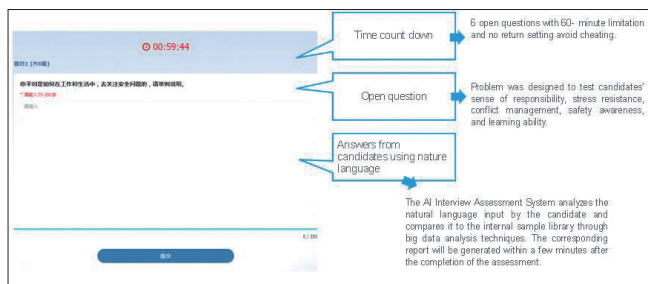


图 10：AI 面试界面介绍

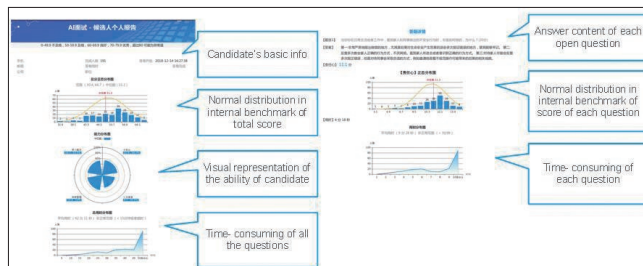


图 11：AI 面试中候选人个人报告界面介绍

## 人性化、个性化的技术应用理念

在蒂森 HRSSC 看来，数字化系统实现了基本的效率化、标准化功能之后仍有不足，其点睛之处在与人性化功能。人性化对于蒂森的理解就是系统展现的活泼、灵动、柔性，是其正在努力的方向。例如在微信招聘互动平台中，蒂森定期发布内推锦鲤、落“蒂”生金等活泼的活动；在文案设计中，蒂森也时常穿插网络流行语，通过“996、我太南了”等文案吸引年轻一代的员工眼球。

蒂森极力避免 HRSSC 闭门造车地设想给员工提供什么系统、设计某某功能，而是随员工的沟通模式、行为模式以及时代的变更而变。新一代的员工喜欢用微信沟通，蒂森 HRSSC 便花大力气设计微信招聘平台；员工喜欢看直播，蒂森 HRSSC 便花心思做招聘直播平台；员工喜欢刷抖音小视频，蒂森 HRSSC 就大力推动员工将工作场景拍成小视频上传短视频平台。这样人性化的活动设计与功能呈现还有：

### 360 度员工画像呈现

传统的 HR 系统尽管有数据产生，但却存储在分割的模块中，如在员工主数据中、绩效考核系统中员工发展模块中、薪资系统中等等，数据在上述“数据壶”中不能打破彼此的深井，做出综合、可视化的呈现。蒂森针对这种情况，通过 Power BI 工具开发出的系列可视化 HR 报表，实现数据的挖掘和可视化的呈现，例如 360 度员工画像，将员工基础信息、工作经历、绩效历史、个人发展计划等数据整合，自动生成员工画像，其直接上司可以随时调取查看。

### 根据内推记录，定向邀请员工加入内推活动

蒂森的内推系统中会记录员工浏览待招聘岗位信息的记录、参与转发待招聘岗位信息的记录，以及成功上传简历完成内推的记录等等内推相关的操作记录，当有新的待招聘岗位出现需要员工内推时，系统便会直接定向发送岗位介绍的相关推文等信息，邀请这部分员工参与到新一轮的内推活动之中。

### 每张工资条都是个性化数字的展现

蒂森的员工可以通过多个平台，如网页端、Myinfo APP、Myinfo

微信客户端等查询可视化图表呈现的月度工资条。员工可以看到自己的年度收入，看到公司支付的社保、公积金的花费，图形化展示让其一目了然。



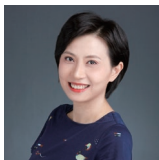
图 12：员工工资条可视化呈现

此外，通过系统画出员工从入职到当下，每一年的工资增长的图线，以及列出公司丰富的薪酬福利项目，蒂森得以将整体薪酬的概念传递给了每位蒂森员工。

以数赋能，信息化的技术，在线自助服务系统，移动信息技术，大数据分析和 AI 打造了数字化的 HRSSC 系统，对蒂森来说，回到初心，解决 HRSSC 出发时要解决的问题，就是实现卓越的运营效能和提供有温度的感心的服务。相信伴随着时代的进步和科技的日新月异，以及蒂森在标准化基础上对系统个性化、人性化理念的追求。未来，蒂森还会持续性的通过一个又一个的实践，通过创新迭代、不断的完善和推出更加实用的系统和功能。同时，伴随着人工智能技术在人力资源领域的不断深入，运用 AI 科技在服务员工的 touch moment 接触的关键时点满足员工个性化的服务需求过程，也会是蒂森 HRSSC 未来探索的方向。

案例启示

# 借助虚拟项目组保证服务与锻炼人才



**张静怡**

人力资源总经理  
冯氏咨询服务有限公司

## 项目背景

利丰贸易有限公司（以下简称“利丰”）的共享服务中心体系成立于15年3月，经过五年的发展壮大，利丰SSC在2019年1月1日转为冯氏集团旗下独立SSC运营中心。目前在HR部门的支持人员已近80人，服务范围也从最初的薪酬福利领域延伸到员工职业生涯周期的方方面面。为了便于系统的维护、功能的改善与升级，SSC的HR部门还接管HRIS系统运维团队提供全球的系统服务支持。目前，冯氏SSC的HR团队在全球共设有三个服务中心，广州番禺，印度新德里，及香港。

ONBOARDING	TALENT MANAGEMENT			TALENT DEVELOPMENT			OFF-BOARDING	EMPLOYEE DATA
Recruitment	Payroll Services	Benefits & Administration	Performance Management	Development Plan	Training	Separation & Retention	Analytics	System Administration
Workforce Planning	Attendance Monitoring	Benefit Design & Policy Establishment	Performance Scheme Planning	Talent/HPOI Review	Curricula Creation	Separation Cost Calculation	Management Dashboard	HRIS Configuration & Maintenance
Global Job Board Building	Payroll System Entry	Mobility Management	Publish Goal Setting Calendar	Talent/HPOI Data Mgt	Vendor Selection & Registration	Pre-Payee Review	Analysis & Reporting	HRIS & Payroll System Admin.
Application Mgt & Communication	Payroll Calculation	Travel New Policy	Goal Setting	Career Development	Content Design & Development	HR Learning Management	Public Social HR Report	User Mgmt
Interview Coordination	Payroll Payment Processing	Benefit Scheme Execution	Goal Setting Monitoring & Reviews	Succession Planning	Course Selection in HRIS	Tax Clearance Application	Helpdesk	User Training
Talent Selection & Assessment	Social Insurance & Pension Fund	Working Business Visa Administration	Ment & Bonus Simulation		Registration & Training	Registration & Training Mgt		
Reference Check	Leave/Time Management	Regular Health Check Mgt	Compensation Data Mgt		Onsite Training Admin Support			Vendor Escalation
Labour Contract Creation	Invoice Fee Calculation & Ping	Monthly HR Transfer Support	Pension Management		Training Delivery			System Maintenance
Onboarding Support	Payroll Report Preparation	Personnel Consultation	Letter Management		Survey Collection & Analysis			System Change Request Mgt
Employee Profile Creation in HRIS	Payroll Audit Support	Employee Enquiry Management	Complaints/Issues Support					
		HR Vendor Mgt	Employee Engagement Scheme Support					

图1：冯氏集团HRSSC的服务范围（绿色部分）

## 谋定后动的服务模式

在最开始为各国提供HR共享服务主要以被动接受任务的方式，随着服务流程逐渐成熟、执行经验逐渐积累，HRSSC一改原来的被动方式，在承接任务之前增加了尽职调查，对需求进行判定与讨论。HRSSC承接服务的方式也更新为两类：

**SHIFT then FIX**：各国业务单元的HR部门先将需要更新和优化的流程工作项目下载给HRSSC部门，HRSSC部门诊断分析其工作内容的必要性与可行性后，进一步进行流程改造及自动化的应用设计，以达到集团的最终目的。

**FIX then SHIFT**：业务部门发现一些需要流程运行中的问题但尚不能准确感知和提出改进需求时，HRSSC团队便会事先安排内部的流程专家对接业务部门做前期咨询，帮助其诊断需求、预设可能的服务流程并讨论可行性方案，而后由HRSSC团队负责落实。

## 依托系统生成报告复盘服务流程

HRSSC团队内部目前使用workday与服务now两个系统管理日常工作中SSC部门与业务部门间的需求提交、问题解决和不同团队间沟通的记录。通常，HRSSC团队收到业务部门需求之后，便会在两个工作日内回复客户。当出现紧急需求时，系统会自动识别在系统面板上做出特殊标记，HRSSC部门接受到之后也会按照紧急程度进行回复。依靠系统对共享服务运行的记录，HRSSC团队也能够定期生成报告进行生产效率和服务客户复盘：

**在团队内部**：每个月HRSSC团队都会从系统中调取当月所收到的各部门提交的需求与问题，召开部门会议对这些需求进行讨论，查看是否有进一步流程改造与服务提升的机会。同时，也会基于一系列服务指标考察团队成员的工作绩效。

**在客户方面**：每个季度HRSSC团队都会为各部门生成一份专门的报告，包含所受到需求和问题的主要类别、个别特殊的问题与案例、对问题及需求背后可能原因的分析、针对性的预防措施与建议等。在生成报告时，会采用多样化的图表呈现，例如饼图、柱状图、折线图等等，还会对比上一季度展示重要数据的增减变化，让其更加全面且直观易懂，给业务经理改善管理提供决策参考。

## 利用虚拟项目组保证服务、锻炼人才

HRSSC团队建设的前期，通常会主要由主管或经理负责在工作流程中的各个节点对接客户，而其他基层员工只需完成个人负责的工作内容即可。随着HRSSC业务范围不断延展扩张，对接的客户群体越庞大，客户的需求更是多种多样，此时由主管或经理承担对接任务常常应接不暇，乃至影响其本职工作的顺利完成。此时，HRSSC便改变了常规的工作模式，通过抽调员工组成临时工作小组的模式完成一个个独立的项目。

**项目小组的运行**：会根据项目的大小，从原有的直线组织架构中抽调一定数量表现较好的员工组成临时项目小组（如负责支持不同国家SSC工作的小组：澳洲小组、马来西亚小组，中国延伸小组等），指定一位小组成员作为负责人统筹安排具体工作的执行。此时直接与客户对接的员工可以是有经验的主管，也可以是正在学习成长期的新

员工。

由于是虚拟项目组，没有十分生硬的规定限制，小组负责人及成员有较大的灵活性。在为客户提供支持的同时，自身也在不断学习业务知识，了解客户挑战与需求，因地制宜搭建适合的工作流程。

**人员的抽调原则：**每当需要抽调员工加入到项目组中时，HRSSC 会首先调取团队内部所有员工过往的绩效考核结果（最多追溯过往两年），以及直线经理的工作评价与反馈，综合考虑之后选定抽调对象。通常，一个虚拟项目小组会安排一位主管级带领 1-2 位基础级的同事，组成 2-3 人的工作小组。而小组成员一般会首先由来自薪酬福利和数据管理方面的同事组成，而后基于业务实际需要增添领域的同事入组。

**针对性培训：**在项目小组成立后，公司会根据项目需求安排专门的技能培训并有结果考核，如 PMP (Project Management Professional) 课程培训、编程与数据管理相关知识培训等。以 LTO (Learning to Operation) 项目为例，新进的同事会有 1-3 个月的培训周期，每个培训结束都有评分，只有评分达到规定高度才能直接对接客户。

**个人优势识别：**HRSSC 除了为团队成员安排技能培训之外，还会使用盖洛普优势识别器，帮助每一位同事更加清晰的了解自身的优劣势，从而在工作中扬长避短，与其他成员优势互补，更加高效的完成工作，带来更多地的成就感，也能节省更多精力运用到其他所负责的工作中。

**认可与激励：**在项目组的工作中，会收到许多来自客户直接的反馈。倘若收到客户对成员经验不足、专业度欠佳之类的反馈，小组内部便会快速通过正面经验分享、leader 指教等方式迅速反应，帮助该成员快速成长（特别是一些新入职员工）。这样一来，项目组的成员便会逐渐收到客户的正面反馈与肯定，对其自身是一个很有成就感的体验。除了这类来自所服务客户的言语或书面肯定，冯氏集团还会在来年的项目奖金激励之上给予员工更多的激励与认可。

**项目组存续：**由于是临时组成的虚拟项目小组，每当一个项目完成后（3-4 个月或更长），小组成员就会回归到 HRSSC 团队内部的本职岗位。偶尔存在特殊情况，例如某个项目需要有人长期驻扎，此时也会考虑留下某些员工提供长期支持。

## “凤梨”激励项目打造团队文化

HRSSC 除了在一年一度的绩效考核的之外，还推出了一个短期激励的“凤梨”项目。每个月，冯氏集团 HRSSC 都会把团队内部值得激励的行为加以罗列。例如有同事因病请假时某位员工自愿带班、或者承接部分工作任务等。只要员工有这样值得鼓励的行为，都会被奖励不同的“凤梨”分，员工获得这些奖励分数后可以用在内部福利平台中兑换小礼品，例如一些小零食、小用具，或者积累一定量之后兑换大礼品如长期年假天数等等。

通过这样的激励机制，冯氏集团把 HRSSC 所推崇的诸多主动行为与团队文化理念深入到每一位团队成员心中。

员工多主动，多承担，在绩效评估时便被多肯定，能够多收获。

Operation Excellence Framework 卓越运营六大模块	Masurable Result (Examples) 凤梨奖励评分标准 (范例)	凤梨数 (0-150/次)
	以下标准会随着业务变化不断增加，欢迎大家给与建议。	
1. Change Management 变革管理	N/A	
2. Customer Experience 客户体验	Proactively provide data analytic, proposal or resolution for better business outcome 为协助客户达到更好的业务结果，主动为客户提供数据分析和解决方案	150
	Receive Praise from Customer 收到客户的表扬	80
3. Technology & Digitalization 技术更新和数字化	High Customer Satisfaction (e.g. once OS functionality open, there is supporting on this) Pls note: we cannot ask customer to vote. 客户满意度高 (当 OS 功能开放时, 可作为一个渠道) 请注意: 我们不能强求客户好评	80
	Complete a project driving operational excellence through automation (e.g. OS enhancement) 通过系统自动化完成一项流程优化的项目 (如 One Service 改善项目)	150
	Workday system enhancement proposal to improve efficiency (feasible ideas) 提出提高 Workday 系统效率的可行建议	100
4. Domain Expertise & Knowledge Management 专业领域和知识管理	Create and maintain SOP voluntarily/proactively and update regularly. 主动/自愿撰写或维护并定期更新 SOP	80
	As a trainer to deliver process domain training to staff (include training material) 作为一个培训师向团队成员提供流程培训, 包括准备培训材料	100
	As a backup to allocate peak time workload in function/cross function 在高峰期担任分担本职职能或跨职能的工作	100

图 2：部分“凤梨”奖励评分标准

案例启示

## 用产品思路管理 HRSSC 服务，无边界创新，不断创造价值



张贤

人力资源总监 (HRSSC负责人)

快手

### 多中心的组织架构

快手是一家快速成长的互联网企业，在不断成长过程中，产品思维已注入人心，这一文化特色也体现在 HRSSC 的组织和运营之中，即将每一类 HRSSC 的服务都看做一个独立的产品进行设计、运营与迭代。快手当前 HRSSC 团队由多个不同的中心团队组成，按照产品运营的模式设计和管理自身所承担的职能。除了员工关系 (ER) 之外，HRSSC 团队的组织这样打磨。

#### 产品孵化中心

主要根据 HRSSC 相关业务需求，进行产品的挖掘孵化、初步设计、运营交付及推广；负责新产品试用阶段的灰度测试。根据产品成熟度的差异，新产品规划的活动运营长度为 1 至 6 个月不等。灰度测试结束后，将产品运营与后续管理移交至服务交付中心。

#### 服务交付中心

按照服务形式不同共承担三类服务模式的管理，分别为面对面的现场交付、以呼叫中心为基础的远程交付，以及外包人员的全链条管理 (涵盖从政策制定到最终交付的全部工作)。

#### 质量管理中心

建立质量管理体系，通过用户原声、内部审计、业务触达、舆情监控等多维视角，发现用户交互过程中的流程、体验、组织等问题，持续推动解决方案的落地，最终实现用户体验与效率的双重提升。

#### 数据处理中心

以员工基础数据管理为依托，拉通系统权限管理、内部沟通工具运营、基础数据分析交付，推动 BI 实现。该中心还增设了 HR 预算管理、Head-count 管理、OD 侧运营 (发文、调动等) 等相关职责。

#### 品牌建设中心

负责 HR 团队的整体品牌规划与运营，包括 HRSSC 子品牌的深度建设及其他 HR 子品牌的规范统一，另外通过建立 HR 自有的内宣及设计团队，向 HR 团队提供专属宣传和设计服务。

### 持续性产品功能维护

快手 HRSSC 所有上线的服务产品都会保有持续性的产品维护与更新机制，从产品内容的深度和广度方面持续不断地改进产品，给员工更舒畅的使用体验。这样的产品维护主要会从三个角度出发，即：

- “望远镜”：对比外界同类产品，明晰产品服务的优劣势；
- “显微镜”：开展内部调研，按照从低到高的“1-5”评分制去收集员工对产品各项指标的评价得分，了解用户使用体验；
- “照镜子”：结合上述两类调研的结果，对产品做整体的复盘，盘点 HRSSC 所有的业务项目内容，例如基于业务整合过程中发现的用户对产品的感知度高低、产品功能与业务定位的匹配度高低等，去判断该产品是根基产品、关键产品还是明星产品，接着对其进行 ROI 的评估。对于评分 ≤ 3 分且预估受影响的工作量占比 ≥ 8% 的服务流程与内容，会进行单点产品的升级方案设计与落地运营。

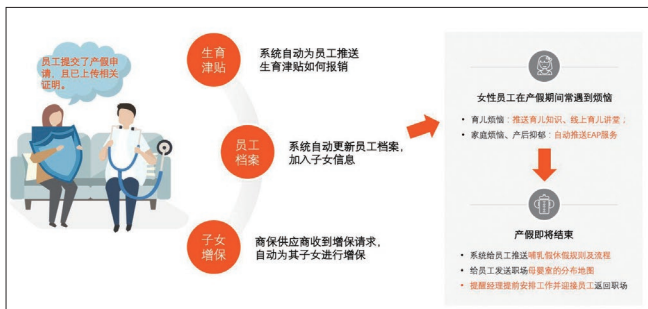


### 定性与定量指标评估服务产品

#### 定性评估

快手的 HRSSC 设计有对每一个产品的标准化评分标准，分别从





## 半年度的全面审计

在快手 HRSSC 内部，以半年为周期完成内部业务的全面审计，即对 HRSSC 各个方面的产品服务、数据质量、流程运营质量等方面进行全面检查与校验，察看其是否符合预期、是否需要进一步优化与迭代。

### 审计小组

在半年度审计正式开始之前，快手 HRSSC 内部会事先成立一个审计项目组和多个临时性审计小组，承担全部的审计工作。在控制小组人员总数的前提下，有以下几个通用的选人原则：

- 自愿报名与主管指定相结合，并以自愿者优先。
- 覆盖到 HRSSC 各个中心的成员，人数尽量平均。
- 从提高效率与人员赋能的双重考虑出发，尽可能有关键流程的负责员工参与（通常审计小组会划分出 3-4 个分组，每个分组有 1-2 名关键员工即可），符合交叉审计原则，审计者不参与自有业务的审计工作。
- 不影响审计期间正常工作的运转。

这样临时性的审计小组成员筛选机制，可以有效保证审计过程中被审计对象的真实性（因为无法预先知道审计小组成员，大大提高舞弊的困难）。从 HRSSC 的人员发展角度，参与这样的审计活动，也是其拓宽业务视野，学习额外知识的重要渠道，对其思维的延展、能力的提升都大有裨益。

### 共创会：审计后的改进方案落地

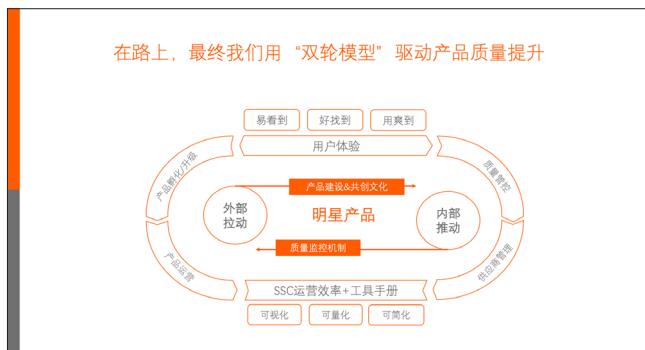
审计不是最终目标，对服务产品、流程、数据管理的优化才是目的。对此，快手 HRSSC 主要通过召开“共创会”的形式改进方案并落地。这样的“共创会”一般在两个节点召开：

- **半年度审计期间**：在审计过程中或者审计刚结束的时间点，所有 HRSSC 的成员都还沉浸在审计工作当中时，正是召开“共创会”的好时机。会议会邀请所有 HR 成员参加，审计小组成员特别是其中的关键岗位成员，将会复盘整个审计过程中

总结的经验，发现的实际问题等，大家一起探讨可行的解决方案。

- **定期报告出具时**：在前文中，我们提到快手 HRSSC 会定期出具双月报反映各个产品、服务流程等方面的用户评分。当这样的定期用户体验报告完成后，同样会召开“共创会”。相较于半年度审计期间召开的会议，此时的“共创会”将更多从全流程的视角探讨问题的解决方案，而非仅仅以某个流程节点的优劣定胜负。

快手目前在北京、成都等多个城市均有业务部署，HRSSC 每次“共创会”的结果（如遇到的问题及其解决方案）都会在各个城市间进行共享，以便今后遇到类似问题后能够快速应对和解决。



## 完善数据字段管理

快手 HRSSC 对数据的定位便是让数据产生价值。一方面，持续沉淀与完善数据治理体系，通过可视化手段以及预警机制去提升整体数据质量；另一方面，积极打造并推出数据产品，使数据具备实际应用价值。从而打造从数据交付、治理，再到数据分析、预测的数据价值链、产业链。字段管理作为数据管理的基础工作，自然也受到快手 HRSSC 的高度重视。

### 字段项目组

在确定各个 HR 字段标准的过程中，快手 HRSSC 会牵头成立专门的字段管理项目组。HRSSC 团队会与业务部门共创不同字段的维护标准及定义。

### 字段白皮书

在字段定义与标准的知识化上，快手 HRSSC 也针对字段的维护及管理制作了相应的手册。在字段维护方面，手册中包含对所有系统字段规则的解读，如字段名称、使用场景、所属业务来源、安全等级、维护方式等；在字段变化管理方面，手册中包含字段新增、变更、删除等方面的操作细则与指引。

## ◆ 字段质量监控

在字段标准及白皮书确定的过程中，快手 HRSSC 会同步搭建对字段标准及其实际运行情况的质量监控体系：

- 问题反馈机制：通过双周报、双月报向管理层反馈字段整体情况及员工使用问题；
- 变动数据审计：定期从数据完整性、数据准确性、流程一致性等维度出发对系统中变动的字段数据进行抽样审计；
- 结果数据审计：定期从系统字段质量现状、特殊案例分析等维度对已存入系统的字段质量进行全量审计。

## ◆ 字段检验原则

在对字段质量进行审计的过程中，快手 HRSSC 通常会从数据完整性、数据准确性两个维度进行校验：

- **完整性**：从字段是否存在实际的应用场景（包括系统应用及业务应用）、字段是否影响员工内部信息流通两个考量维度出发，确定字段是否需要必填，分级制定完整性标准要求；
- **准确性**：从字段是否符合《字段白皮书》中的维护标准、字段是否符合逻辑常识两个考量维度出发，结合字段实际应用场景，分级制定准确性标准要求。

## ◆ 流程诊断报告

一般情况下，每个流程中都会包含对多个字段的使用，有时尽管字段没有任何问题，但是整个流程的运转却并不一定十分简洁、高效。因此除了对字段的管理机制，快手 HRSSC 同样会对每条工作流程加以诊断，出具流程诊断报告。从报告中，对每条流程的有效性、便利性、安全性等方面加以评定，指出妨碍流程高效运转的问题所在，以便进一步寻求解决方案。

## ◆ 依托字段生成数据报表

当字段确定了统一的定义标准后，便会直接在后台的数据报表平台中使用。在平台中，所有的业务方都可根据自身实际需求，自行下载系统生成的报表。这样可下载的数据报表分为两种：

- **固有报表**：根据业务需求开发的固定格式报表。这样可下载的固有报表类型会随着对 HRSSC 的主动调研、业务的主动反馈、同类型临时报表生成频次等信息的总结而逐渐丰富。
- **临时报表**：快手 HRSSC 为所有业务人员配备了不同的权限，对应可以查看不同细分维度字段的数据。凡是在自己权限范围内的字段，业务人员可以自由组合不同字段，生成临时报表后下载使用。

## ◆ HRSSC 问题库

为更高效的解决问题，拉近 HRSSC 与业务的距离，同时记录问题的相应解决方案，为后续同类型问题提解决思路。快手 HRSSC 与业务方建立了共同使用的问题库，双方均可将业务中遇到的问题记录到问题库中。例如下游业务端在使用 HRSSC 产品过程中遇到的问题或是 HRSSC 在调研活动、审计活动过程中发现的问题。问题库可以让双方都能及时了解过往及当下存在的问题，快速联动寻找解决方案，在此过程中也形成了良好的互动机制。

当前快手 HRSSC 团队每周会对问题库进行盘点，在共创研讨解决方案的同时，也对已有方案的落地情况进行跟踪。对于涉及面较广的问题，快手 HRSSC 会联动相关模块业务负责人开展共创会议，共同探寻问题成因，研讨短期应对方案及长期综合解决方案。

## ◆ 经验总结

### ◆ 主动出击，发现和解决问题

在快手 HRSSC 看来，仅仅依靠用户主动反馈问题对服务产品和流程的完善是不够的，作为 HRSSC 内部成员要能主动出击，主动向业务部门开展调研，主动盘点和审计既有工作流程、数据字段、服务产品的使用情况与用户评价，以及主动发现其中潜在的问题并积极寻求短期应对方案、长期解决方案。

### ◆ “大共享”趋势虽在，但 SSC 持续创造价值的核心不变

现实中，已经有企业尝试将 HR、财务、采购、IT 等多个不同的共享服务中心合并，形成一个“大共享”部门。尽管已有这样的趋势出现，但是 SSC 持续创造价值的核心不变。这样的核心价值，是在每个企业 SSC 发展过程中，除了集中性的处理事务之外，形成能够不断发现公司内容亟待解决的现实问题的方法论，以及后续提出可行的解决方案的团队能力。这样一来，不管 SSC 的形态和工作范围如何改变，都能够为业务持续地创造价值，这也应当是所有 SSC 成员所追求的终极目标。

## 案例启示 围绕支撑“业务”，打造服务“产品”



### 杨路

本体共享中心副总经理  
绿城物业服务集团

## 项目背景

绿城服务集团（下文简称“绿城服务”）成立于1998年，总部位于杭州市西湖区，是一家以物业服务为根基、以生活服务与产业服务为两翼，以智慧科技为引擎的数字化、平台化、生态型的现代服务企业。在绿城服务的企业发展需要下，人力资源体系中的SSC部门被命名为“本体共享服务中心”（下文简称“共享中心”）并树立了“服务全连接、关爱零距离”的部门主旨。建设历程中，绿城服务从薪酬福利的核算工作出发，逐渐积累经验，快速规范流程，积极提升能力，以为经营活动各环节增值为目标积极贯穿HR工作的各个领域及内外部资源，最终实现了围绕业务支撑的共享服务产品体系。

### 共享中心发展历程

2017年，绿城服务共享中心以薪酬核算集中交付作为人力资源共享模式起步，通过业务梳理、流程改造和系统优化，快速实现了10余家分子公司万余名员工的一键薪酬核算；同步，移动端搭建初步具备管理互动价值的“员工自助平台”，推出“个人信息”、“我的工资”、“我要咨询”等员工自助模块，尝试提升一线员工黏性。

2018年，伴随着集团业务发展战略对人力资源管理和人力资源职能提出的新要求，共享中心在薪酬业务运行经验积累的基础上，重新设计人力资源其他业务，如核心人事、员工关系、岗位管理等，建立规范的业务交付标准，并建设上线了符合新业务模式的人力资源系统。

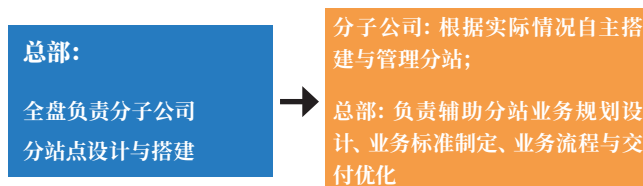
2019年，共享模式的落地及其在效率、体验感上的大幅度提升，为共享中心在全国范围内的推广赢得了充分的信任和支持。在业务标准化的基础上，共享模式结合各区域个性化情况，以“分站点”的形式“百花齐放”，业务范畴逐渐延伸至社保公积金、员工福利、数据治理等基本所有HR相关的活动中，服务区域从总部杭州向浙江省进而向全国业务重点区域扩展，

19年底，围绕集团“降本增效”大方针，共享中心实行内部市场化运作模式，在新的业务模式基础上对中心团队进行了重组，划分为核心人事组、薪酬福利组、运营推广组（承担信息化与数据管理工作）等业务小组，共享中心总部与分站点的也由全盘监管转变为辅助

和督导。

### 以“教练”模式实现站点能力复制

绿城服务共享中心在19年年底重组前，一直承担着下属分子公司分站点的设计、搭建与管理工作，当改组完成后，共享中心总部角色便从直接的管理者，转变成为辅助的“教练”，分站点工作人员则从业务执行交付者转变为业务设计优化者。



实践过程中，共享中心总部员工结合过往经验，帮助分站点进行前期规划设计和业务流重构，将总部积累的实践经验分享给分站点的同事并主动协调资源，帮助分站点打造灵活并符合自身需要的服务模式。形成共享中心分站点不同特色，例如偏重片区化业务支持、偏重综合性项目运营支持、偏重员工体验提升、偏重集中交付效率等等。

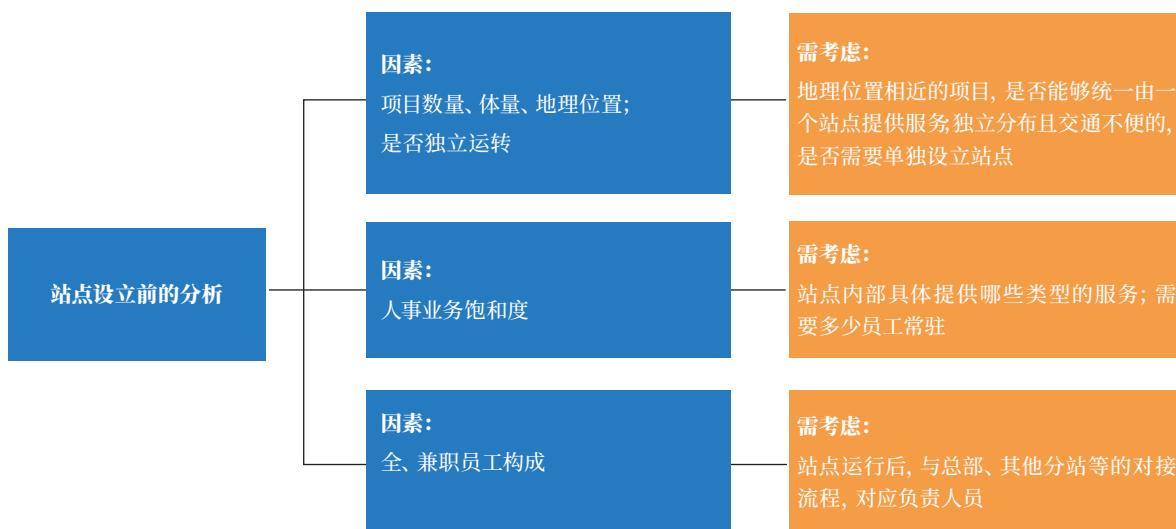
共享中心总部指导分站点建立的模式推行后，不仅有力迅速地推动共享中心分站点的快速建立，还为总部共享中心的员工铺设了一条崭新的职业晋升通道，优化了共享中心的员工结构。

## 分站点的灵活搭建与标准化管理

### 基于业务需求灵活搭建

绿城共享中心总部在设计分子公司站点时，并未采取统一的站点搭建方式，而是在决定建立站点前首先分析需要支持的项目情况。例如某区域HR同事向共享中心总部提出建立共享服务分站点以支持申请后，共享中心便会对该区域覆盖项目数量、体量、地理位置、是否独立运转、全、兼职员工构成，以及人事业务饱和度等因素加以盘点，最终决定搭建的具体站点数量以及各站点对应的服务内容。

倘若后期出现新的项目需要分站点提供支持，共享中心相关负责同志便会遵照就近原则，安排为项目提供支持的站点，并酌情帮助该站点拓展服务范围、提供人力和物力支持等。通过这样灵活的调整，绿城服务共享中心在让员工可以享受高效、便捷的人事服务之外，也最大化地发挥了共享服务站点成员的工作价值。



## ◆ 标准化管理

### ✓ 建立“考核字典表”

绿城服务的企业文化一直十分强调员工要具备强大的执行力，相应的也十分注重对不同工作内容及岗位建立标准化的绩效考核体系。为此，绿城服务上线了一张绩效的“考核字典表”，将各类与共享服务相关的工作设立了标准化的考核标准，用于对共享中心总部与分站点员工的绩效考核。

设计字典表时，绿城服务从“工作量”和“工作交付质量”两个维度着手，结合此前积累的每一类工作作业标准工时数据，便可计算出员工在一个项目内所需完成的工作量，并以此设定相应的绩效考核标准。

### ✓ 负责什么便考核什么

绿城服务各分站点在设立过程中是以业务实际需求出发，设计某一站点内包含的服务内容和人员数量。因此在考核分站点员工绩效时，绿城服务也采取了以实际工作内容为参考的原则，即“负责什么便考核什么”。

明确的考核标准界定了分站点员工的工作内容，改变了以往分站点员工职责宽泛，考核标准不严谨的情况。通过明确的考核，员工的工作积极性被激发，更加愿意在职责范围内不断学习和提升自己。

## ◆ “派接单”机制的形成与运转

2020年初的疫情对物业这样劳动密集型的行业带来了巨大挑战，绿城服务集团业务覆盖全国29个省、直辖市和自治区，以及147个城市，面对大规模返乡员工无法返岗的局面，共享中心总部及其下属的各分站点快速反应，建立了全员健康动态监控机制。在保证健康安全的基础上，开展跨区域人力调配，组织员工就近返岗，解决异地劳动报酬核算兑付等活动，充分有效的调动了空闲人力资源，不仅保障了各地园区防疫工作及物业服务的开展，也为员工增收创造了条件。

绿城服务为了将疫情期间萌芽的这种良好的人力资源匹配机制进行升级并常态化，在全面复工复产后共享中心便着手对现有业务运转形式进行了调整和改革，结合绿城深耕物业二十余年所积累的服务标准化积淀，“派接单”模式应运而生。

### ◆ 员工：额外接单，多劳多得

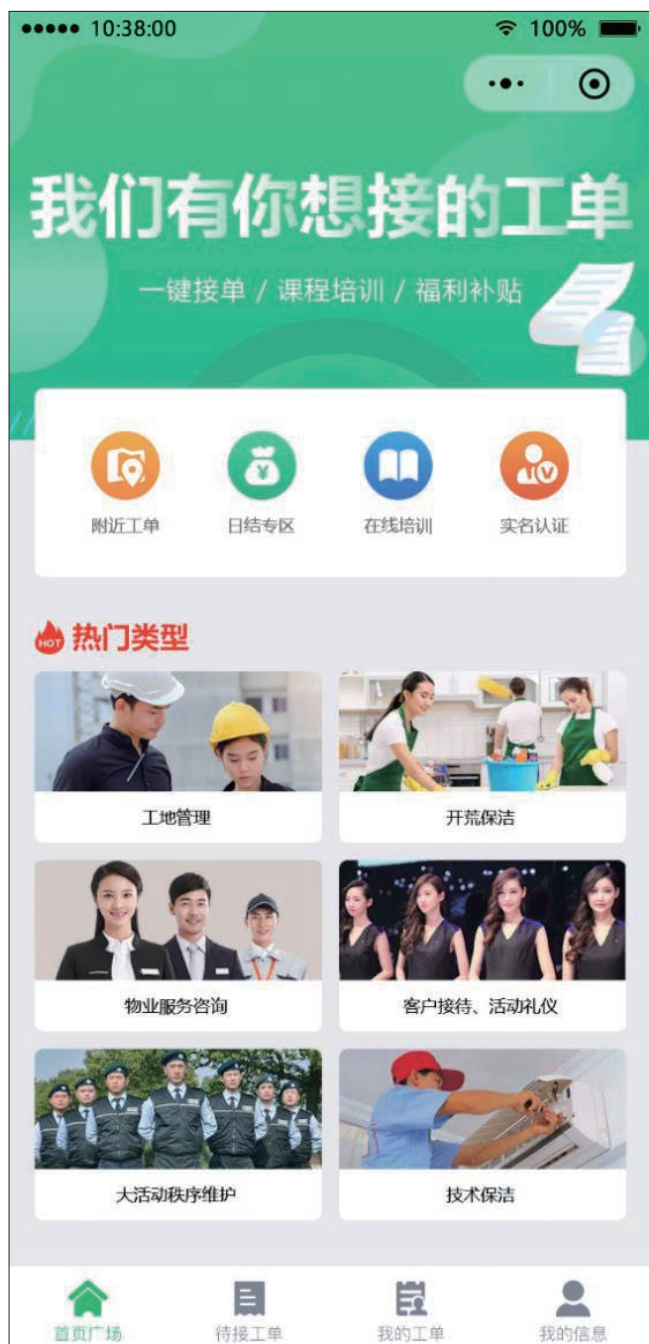
绿城服务将项目基础服务等工作进行了“派接单制”的改革。在实际工作时，员工的本职固定工作会由系统派发固定工单，保底每月固定收入。项目临时增加的工作则会发布可抢单，附近员工空闲时便可接单创收。这样开放性的操作保证了原本项目上的员工不会降低工作效率，也打开了员工“多劳多得”的渠道。

### ◆ 共享中心的“派单”、“接单”运营

共享中心借助自建的灵活用工系统平台收集业务需求工单信息并

向员工发布，通过自主设计的物业工单服务费标准及议价机制，对不同类型的服务与工作进行撮合定价，在员工接单并完成后计算并发放薪酬。于此同时推出了对外公共接单平台，对接单的非正式员工进行管理并提供服务、培训与技术支持。

在共享中心和各分站点的统筹协调下，“派接单”机制快速形成并有效运转。这一机制有效地把绿城服务分散的、有闲置时间的内部员工与外部人员梳理成一个敏捷、系统的劳动力群体，很大程度上消耗了部分项目上过剩的人力，同时又缓解了部分项目上人手不足的窘境。未来，绿城服务也会持续将这一机制不断完善。



## 让数据产生价值

在绿城服务的管理者心中，共享中心持续积累了大量的数据，倘若这些数据能够持续产生价值，对员工管理和改善公司运营都是利好。实际工作中，绿城服务对共享中心人事数据应用主要有两方面要求：

首先，规范员工信息，预防用工风险；

其次，实现数据价值，辅助经营决策。

## 数据：从无序到标准规范

绿城服务在最初员工管理时，由于管理与技术条件不成熟，存在较多数据管理上的漏洞，造成部分关键字段（如学历、身份证号等）数据的缺失及错误。为了真正实现数据的有效利用，势必首先解决数据质量问题。共享中心自2018年便开始由浅至深、分模块、分批次地对历史数据进行清洗修补、更新与规范：

### ✓ 建立数据字典

绿城服务共享中心在排查、清理和更新数据前，首先完整盘点了各人事相关数据字段的应用场景，经过系统化梳理后，共享中心从定义、使用场景、数据来源等维度共对300余个字段进行规范化，形成了一本专门的人事业务数据字典。数据字典编制后，彻底消除了以往对个别数据存在多种解释的混乱现象，实现了标准化的数据管理。

### ✓ 源头把控“增量”

利用信息化手段合并数据录入口径，明确不同数据的来源，减少数据录入干扰项，确保增量数据录入即准确。例如，以往项目上的新员工入职都是手写登记表，后由项目操作人员录入系统，再经公司审核调整后生效，因各项数据经手多人，容易出现信息的错填漏填，造成数据偏差。为了减少这样的错漏，共享中心优化“自助应聘”系统，有效区分员工基本信息、入职信息、审批信息的维护角色，新员工扫描二维码，即可在线上完成应聘信息的电子登记，而后直接关联至新员工数据，并自动同步到其他相关系统中，实现一次输入、多端使用。

### ✓ 人工矫正“存量”

共享中心针对已有的各类员工数据进行复盘检查，出具了员工数据检查报告，在其中将所有缺失的数据对应划定了风险等级。而后安排专人按照风险等级从高到低，有计划地每个月联动分站点数据对数据进行逐条更新与维护。为了提升数据维护的效率，负责数据维护的同事还会调取相关业务系统数据库中的相关字段进行比对及补充，以进一步完善人事数据。

### ✓ 数据互为校验

绿城服务员工数量众多，多种用工类型并存。根据入职人员

是否毕业、是否达到退休年龄等不同条件对应有正式工、实习、退休返聘、劳务和派遣共 5 种形式，不同的用工类型签订的协议类型不同。基于员工入职时不同的用工类型，系统配置对应的协议校验规则：

**协议签订类型：**在录入员工合同信息及签订协议时，系统会根据选定的用工类型自动判断所需签订的协议类型，从源头上做好员工协议的分类；

**协议到期提醒：**根据签订协议的有效期不同，自动校验员工合同是否已签订，已签协议是否到期，是否存在到期未续签等情况。

通过这样的数据校验和提醒，绿城服务便能对员工的协议进行高效的管理，所有员工是否都已建立合规合法的用工关系都能清清楚楚，有效的避免因项目业务负责人用工风险敏感度低而出现违规操作的情况。

## ◆ 数据报告辅助决策

绿城服务共享中心每月都会结合现有数据情况出具多份数据报告，以供人事与业务的相关负责人做决策参考。如以下两份报告：

### ✓ 人事业务内控检查报告

经过了人事数据从无序到标准规范的改进，有了基础数据的支撑，绿城服务重点关注人事业务办理的及时性、合规性和准确性，通过人事业务内控检查，向相关业务负责人提供预警报告。在报告中会列出关键岗位人员是否符合任职资格要求，特殊岗位员工是否满足上岗要求（如保安须持有保安证、电工须持有电焊证），管聘信息是否一致，招聘人员是否符合岗位录用要求等，同时建立一套统一的风险评估标准，对内部公司在人事业务方面的风险进行量化评估。针对中高风险的公司，联动相关业务负责人进行专项辅导，提供针对性的改进方案。

### ✓ 人事数据分析报告

报告中主要介绍当前员工的结构，人员的流动性、人力成本的分析以及预算的执行情况。

**对于员工结构，**即当前各个年龄段、司龄段的员工占比，据此反映出在不同发展阶段的公司新老员工构成是否处于健康状态，是否存在高龄员工。例如某发展处于成熟阶段的公司，司龄 6 个月以下的员工占比过高，可能会不利于企业文化的传承和服务品质的保持，其次也可以推断该公司整体员工流动性较高，也可结合人员流动性分析进行佐证，进一步探询深层次需专项解决的问题。

**对于人员流动性，**即员工入离职人数占在职员工的比例，据此反映出不同岗位、不同项目的员工流动性高低，重点关注超过公司整体流动性的岗位和项目。如根据不同岗位的工作内容及任

职要求，原本判定稳定性较好的岗位突然出现了高流动率或流动率体现出上升趋势，则应关注仅与该岗位密切相关的一些因素是否有变化，进而推断出背后需优先解决的问题；不同项目人员的流动性分析也与此类似。

**对于人力成本的分析，**即当前周期内的员工薪酬支付成本与过往相比的变动幅度以及不同岗位、项目的人均成本支出，重点关注业务负责人重视的加班成本，通过对比不同项目额外加班的总工时，结合该项目的人员编制情况反映产生的加班是否在合理，为成本管控提供参考数据。如某项目在员工出勤人数增加的情况下，加班工时仍有增加，则可初步推断在成本管控上还有一定的空间。

**对于预算执行的预测，**即基于本年度期初制定的人力成本预算，结合每月实际发生的成本进行预测，各个项目本年度是否会出现超预算的情况，提前进行预警，方便管理者及时进行管理干预，以便做好管控。

## ◆ 专项数据分析

绿城服务共享中心总部团队一直保留有专门的数据分析组，除了按照既定规则呈现专门的数据报告供相关负责人作参考之外，还会对一些专项的数据进行分析。如：

### ✓ 人力资源有效性分析

为了摸清公司人力资源职能工作的现状，持续推动人力资源的转型升级和效能提升，共享中心会对公司人力资源的有效性进行分析。从业务分工和岗位职责入手，根据业务模块定义人力资源工作和人力资源角色，通过调研来收集不同岗位的人员在不同模块的投入以及各人力资源模块工作的价值和成效的数据，逐一分析不同岗位投入在同一模块的成本与该角色对该模块工作认知的重要性是否一致，最终体现出的成效是否与投入成正相关，通过对差异点的分析来判断是认知出现了偏差，还是在不同角色成本投入的比例存在问题，亦或是岗位职责错位不聚焦，从而确定下一阶段人力资源工作改善的方向和目标。

### ✓ 对一些看起来“很有意思”的数据作分析

例如项目上客服岗位的员工每月额外加班的天数与项目的利润产出与指标完成情况是否成正相关，又或者具有相同产出的项目在额外的人力成本投入上是否相近，通过对不同维度的数据进行关联对比，会发现一些异常的数值，通过对这些异常值的进一步拆解，可以找到产生差异的关键因素，比如员工素质差异、工作技巧培训或者日常激励等相关因素，业务负责人可以对照自己部门的情况将资源投入到改善成效明显的因素上去，实现投入产出比的最大化。

当然，如果业务负责人对“额外”添加的数据分析结果不感兴趣，共享中心会在下一月的数据报告中先拿去这部分内容，和

业务负责人进行更进一步甚至多轮的调研与沟通，挖掘实际的数据需求，对分析的内容进行改善。如果能够从业务负责人处得到较多反馈，那便意味着对这一数据的分析与解读符合业务实际需求，或者有实际参考价值，值得持续去做。此时共享中心的负责人还会就此成立一个专题进行研究（深度分析数据、访谈业务负责人等），经研究后判定有价值，就会作为数据报告固有的一部分增添到报告当中。

现如今，绿城服务共享中心总部与分子公司站点在提供共享服务时已经发展成为一个灵活而统一的整体，无论是在提供共享服务还是数据规范和分析、应用，都在逐步的完善当中。相信在未来，绿城服务共享中心还会发挥更重要的作用。

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, 作为中国力资源业内的“奥斯卡奖”而备受瞩目。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团, 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
  - ……

## 致力于成为亚太地区人力资源咨询、软件和运营服务的领跑者

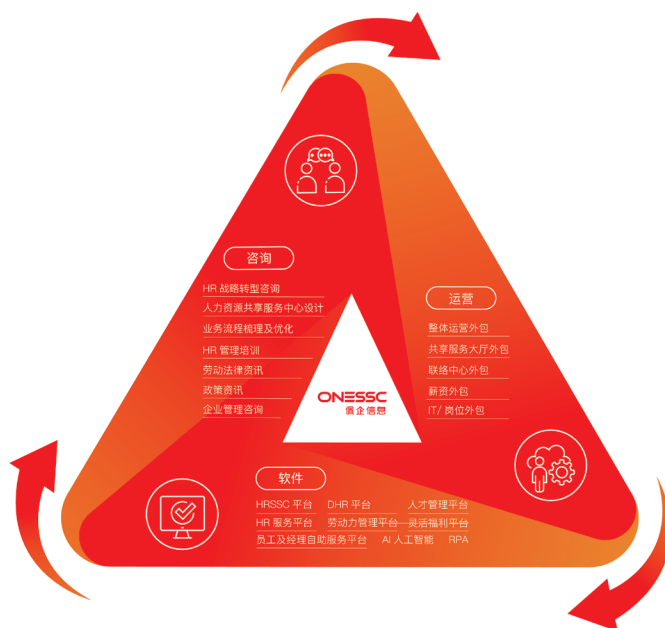
上海佩企信息技术有限公司 (ONESSC), 佩信集团核心成员企业, 是佩信集团打造以科技驱动的一站式人力资源服务产业中至关重要的组成部分。

作为一家聚焦于人力资源服务行业的云计算信息技术服务商, 佩企信息 (ONESSC) 依托集团专业优势, 目前正为30多个行业的众多中大型企业提供端到端的人力资源共享服务管理、HR共享服务中心软件平台 (HRSSC)、DHR(SaaS)软件、劳动力管理软件和HR运营服务等, 为客户提供创新型、高价值的产品和服务, 推动其数字化转型和智慧化建设, 从而帮助客户实现发展目标。

佩企信息 (ONESSC) 总部位于全球智慧产业栖息地—上海徐汇区宜州路188号华鑫慧享城C7幢, 致力于为中国及全球企业、政府和非营利组织的数字化转型和智能化发展提供专业服务。

### ONRSSC One-stop Human Resource Service Provider

佩企信息一站式人力资源服务供应商



基于HR数字化平台, 以共享服务中心为模式  
为全球化企业和本地大型企业提供专业服务

Based on HR Digital Platform, with Share Service Center as the Model  
Provide Professional Service for Global and Local Enterprises

<p><b>一站式人力资源服务</b> One-stop HR Service</p>	<p><b>2000+ 客户</b> More than 2000 Customers</p>
<p><b>两大数据中心</b> Two Data Centers</p>	<p><b>20 余项信息技术软著</b> More than 20 Items Of Information Technology Soft</p>
<p><b>跨 30+ 行业</b> More than 30 Industries</p>	<p><b>7*24 小时伴随式服务</b> 7*24 Hours Service</p>
<p><b>覆盖 500+ 城市</b> More than 500 Cities in China</p>	<p><b>服务 610,000+ 员工</b> Serving 610,000+ Employees</p>

# ONESSC Product Overview

## 佩企信息产品概览

覆盖人力资源所有板块，顶层以 HR 咨询导入，基于 PaaS 平台构建 DHR 产品、劳动力管理产品及 HRSSC 产品，实现一站式 HR 咨询、软件和运营服务





# 第五届中国人力资源共享服务中心调研报告

THE 5TH CHINA HUMAN RESOURCE SHARED SERVICES CENTER SURVEY REPORT