



DIGITALIZATION EMPOWERS THE
JOURNEY OF EMPLOYEE EXPERIENCE

数字化助力 员工体验提升

——深入员工体验，在实践中发现趋势与观点

研究
报告

调研主办方



联合主办方

Beisen北森

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 北森。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 & Beisen in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Beisen is prohibited.



首席顾问 | CHIEF ADVISER



孙江
高级副总裁
北森云计算



顾问团 | ADVISORY GROUP

特别鸣谢，人力资源智享会感谢以下调研团顾问成员，在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
排名不分先后，仅按姓名首字母排序。



冯俊杰
人力共享服务中心服务与运营高级经理
玛氏



林岳
HRSSC 负责人
无限极



吴涛
人事共享中心专业总监
绿城中国控股有限公司



于光琦
产品专家
北森



张贤
人力资源共享服务中心负责人
快手



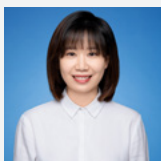
张俊玲
人力共享平台总监
海尔集团



赵永亮
产品专家
北森



作者 | AUTHOR



叶慧晴 Marketing@hrecchina.org

叶慧晴现任人力资源智享会（HREC）高级调研顾问一职，曾负责《蓝领工人内部推荐调研报告》、《员工心声调研报告》、《基于微信的招聘研究报告》、《企业健康管理调研报告》、《疫情后人力资源新常态调研报告》、《企业教练实践与典型场景应用调研报告》、《企业新岗位招聘研究报告》。在本次调研研究中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。叶慧晴毕业于安徽中医药大学，获得信息管理学士学位。

前言 | PREFACE

随着人口红利消失，劳动力成本上升，企业之间对于人才的竞争也愈发激烈，吸引和保留优秀人才，不能仅仅只靠薪资福利，企业还需要面向员工提供卓越的员工体验，让员工在工作中感受到企业对自己的重视和关心，才有可能避免内部人才的流失，充分激发与发挥人才价值。

与此同时，Z世代（出生于1995-2009年）步入职场，他们对于个性化的追求、自我价值的体现愈发明显，他们讲究平等，渴望被尊重，这无一不契合了体验的理念。企业必须做出相应的调整以此来激发新生代员工。于是“员工体验”被越来越多地提及，其重要性也获得一致认可。

过去的两年，世界正经历一场由新冠疫情带来的巨大冲击。危机之下，企业已逐渐意识到，公司的发展离不开员工的健康、幸福感与生产力。而这也促使企业愈发关注员工的感受，通过一系列实践提升员工体验。

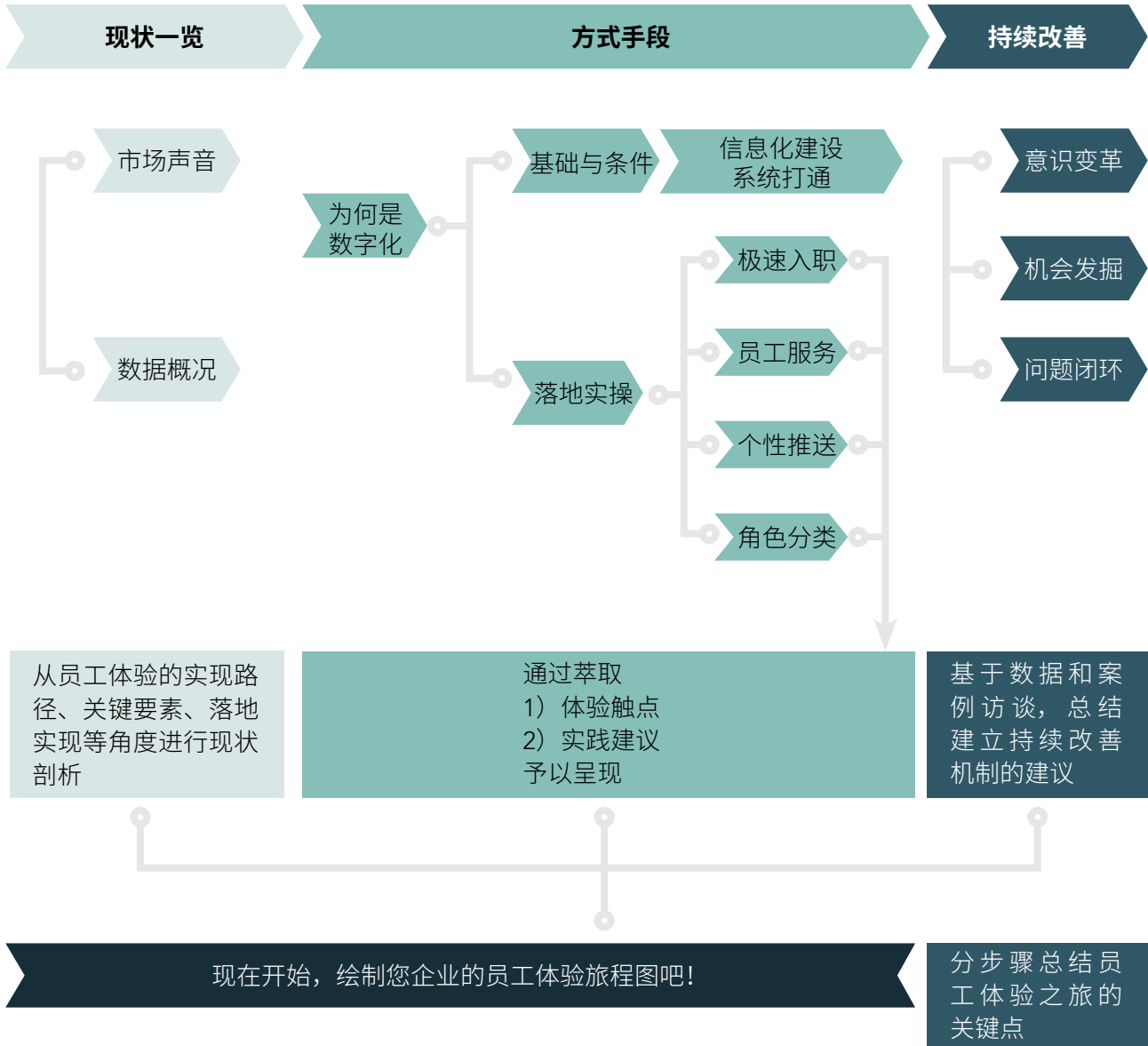
至此，关注员工体验已不言而喻，改善员工体验已箭在弦上。

从实践而言，员工体验因为其广泛的概念涉及让不少企业感到无从下手，又力所不足。那么员工体验的提升究竟该以什么为抓手？在此抓手下应该如何实现员工体验改善与迭代？体验是一种感受，企业端如何衡量与监测体验的好坏与否？用的是什么样的指标？基于以上现状与发现，智享会与北森联合开展了“数字化助力员工体验提升”的研究，致力于从以下三个角度为诸位同仁呈现本次的研究内容：

- ▣ **现状一览：**通过分析市场现状，结合员工体验研究，厘清员工体验的内涵、关键组成要素、落地与实现层面的实践程度；
- ▣ **方式手段：**员工体验与诸多因素息息相关，本次精心选择“数字化”为切入点，具体阐述当数字化与体验“碰撞”之后，如何完成员工感受的提升、体验的实现的触点是什么；
- ▣ **持续改善：**数字化极大程度地提升体验，但是体验的提升绝不止步于数字化。员工体验的根本需要站在员工的角度，以员工为中心进行与工作相关的流程制度的优化与完善，因此本部分，我们将阐述如果企业想要长久地、持续地提升员工体验，可以从哪些角度入手建立起一套持续改善和反馈的机制并予以运行。



报告导览 | REPORT TOUR





目录 | CONTENT

| | |
|-------------------------------|----|
| 前言 | 3 |
| 报告导览 | 4 |
| 主要发现 | 6 |
| 当我们谈论员工体验时究竟在谈什么？ | 8 |
| ▣ 市场声音 | 8 |
| ▣ 数据概况 | 9 |
| 方式手段：如何用数字化提升员工体验？ | 12 |
| ▣ 数字化：优化员工体验的必然选择 | 12 |
| ▣ 数字化基础与条件 | 15 |
| ▣ 备受关注的体验提升场景 | 17 |
| 持续改善：建立体验改善与反馈机制 | 30 |
| ▣ 意识变革，以用户为中心 | 31 |
| ▣ 挖掘需求，发现机会改善点 | 33 |
| ▣ 建立评价体系，闭环解决问题 | 36 |
| 现在开始，绘制您企业的员工体验旅程图吧！ | 39 |
| ▣ 角色分类，厘清体验侧重点 | 39 |
| ▣ 端到端、场景化优化服务、打造体验产品 | 39 |
| ▣ 建立持续改善与反馈机制 | 40 |
| ▣ 基于职业生命周期，寻找关键节点创建体验之旅 | 41 |
| 参调企业信息 | 42 |
| 标杆数据 | 44 |
| 企业案例 | 47 |
| 专家洞察 | 69 |

主要发现

现状一览

▣ 视角与路径——从员工视角出发关注整体优化，其实现路径没有统一范式与标准模板

员工体验强调从员工的视角出发，不局限于某一单点的改善，而是关注整体的优化，从而提升员工在工作场所整体的感受。其实现路径没有统一范式与标准模板，以员工为中心，围绕职业生命周期寻找触点，但同时应结合组织需求与目标“因地制宜”开展。

▣ 关键要素——良好的体验是员工个体与企业整体双方的有序统一

1. 从个体看，良好的上下级沟通、个人价值成就等要素最为关键；
2. 从企业看，明确的管理制度、与企业价值观同频、可持续发展的职业道路等要素尤为重要。

▣ 落地与实现——大方向与管理制度均需要落实

1. 方向上的落地体现在：从员工生命周期寻找痛点场景，针对性改善，如入职与融入、培训发展、离职等；从人力资源各个模块入手，先通过上系统 / 平台提升效率，以此改善体验，如 Core HR、薪酬、培训、福利等；
2. 管理上的落地体现在：将单向的、自上而下的沟通转化为双向的、多样化的持续沟通；设置员工体验专岗专人使得体验改善拥有更多可能。

方式手段

▣ 实现场景

当数字化作为员工体验改善的抓手时，备受关注的场景有：新员工入职、员工服务、个性推送与关键角色分类。

▣ 实现过程

企业的实践遵循着“先解决共性、后满足个性”的路径，绝大多数企业先通过数字化提供切实影响体验的共性服务（员工入职、员工服务），再逐渐向个性化推送与服务延伸（个性化推送、关注不同角色，挖掘体验侧重点等）。

▣ 共性服务

1. 极速入职以高效便捷的信息填写、资料提交与业务办理提升新员工的体验；并通过协同提升相关人员的体验；
2. 员工服务帮助员工解决各类人事操作的“看问办”来提升体验。

▣ 个性服务

1. 专属推送让个体员工感受到新鲜与关怀；游戏化、社交化的内容增强分享与交互；
2. 针对不同群体 / 类型的员工（一线员工、管理者、HR），提供差异化的员工体验策略。对于一线员工，提供高效的员工服务、业务办理；对于管理层，提供有效的人才洞察；对于 HR 本身，更多在于能够业务协同。



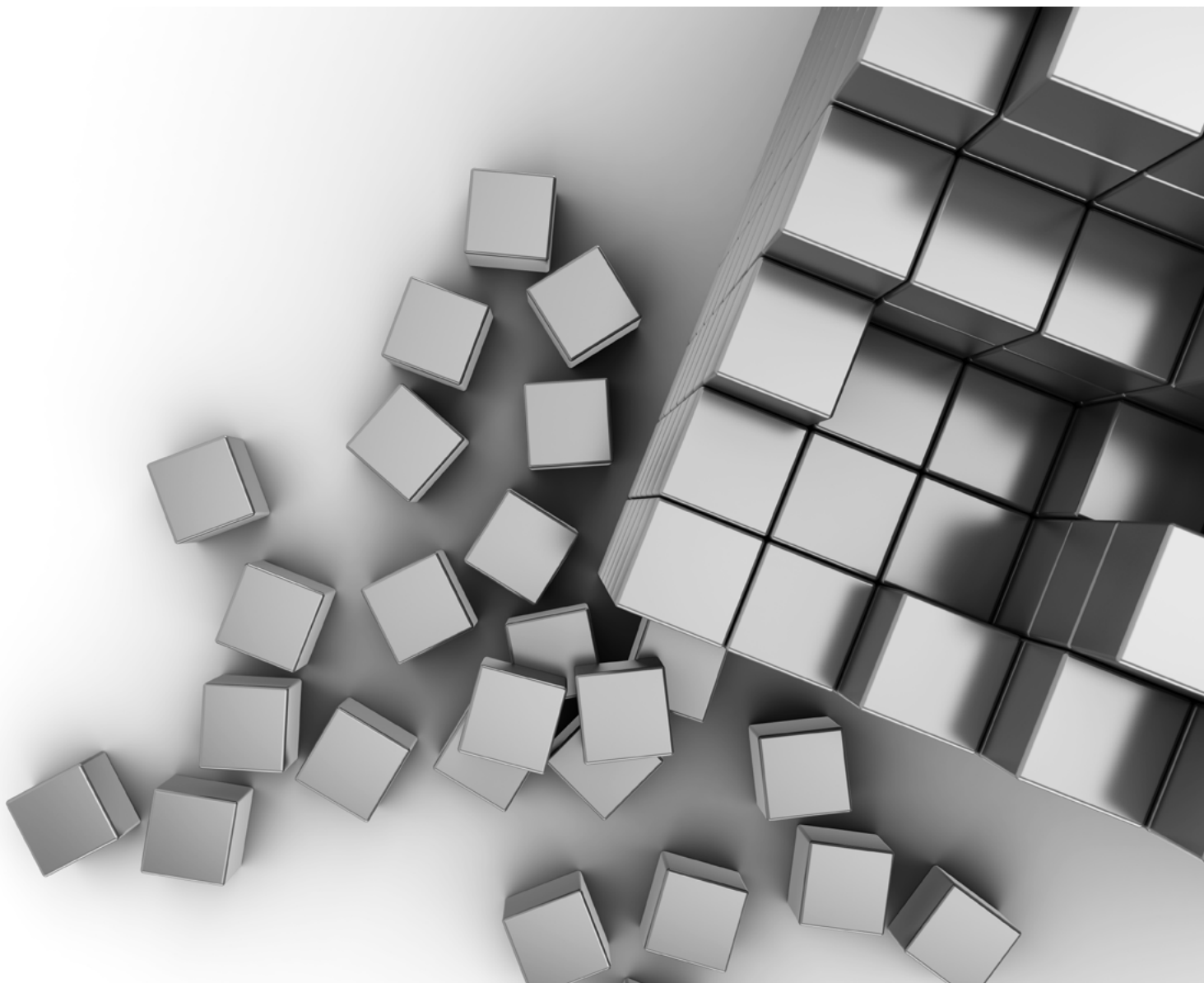
持续改善

▣ 数字化并非终点

以数字化为抓手提升体验，但是体验之旅绝不会止步于数字化。4成参调企业表示他们正在尝试持续改善机制的建立。

▣ 机制建立

面对愈加多样化的员工需求，建立体验的持续反馈与改善机制是不断迈向卓越用户体验的必经之路。以用户为中心的**意识变革、挖掘需求、闭环解决**等维度三位一体助力企业持续提升员工体验。



当我们谈论员工体验时究竟在谈什么？

员工体验是一个如此巨大的领域，几乎所有的人力资源领域都是它的一部分，它不是一个“过程”，而是一个跨职能的战略。员工体验贯穿于候选人应聘到离职的职业生命全周期，横跨各人力资源模块，同时需要多部门协同合作（如行政、IT、财务等）、共创的一种内部氛围。

市场声音

- 透过 HR 高管访谈，专家洞见明晰对于员工体验的理解

数据概况

- 梳理员工体验的关键要素
- 看落地实现层面，员工体验实践准备度

市场声音：员工体验没有统一范式与标准模板，以员工为中心创造好的感受才是准则

研究过程中我们访谈了诸多企业人力资源高管与专家，了解他们理解的员工体验，其内涵如何，其要素如何。过程中我们听到了很多不同的想法，出发的视角各有不同。

但整体而言，对于员工体验，HR 高管们对其“前世今生”很清楚，同时对哪些因素有利于塑造良好的体验同样清晰，然而在了解与做到之间，企业层面需要跨越的东西还有很多。

- 从员工的视角出发，不局限于某一单点的改善，而是关注整体的优化，从而提升员工在工作场所整体的感受；
- 抓住员工体验的核心，提炼与体验感最相关的要素（文化价值观、同事关系、成长发展等）；
- 员工体验的实现路径没有统一范式与标准模板，以员工为中心，围绕职业生命周期寻找触点，但同时应结合组织需求与目标“因地制宜”开展。

HR 高管

员工体验最本质的东西，第一员工认可公司的价值观与企业文化；第二员工清晰理解公司的业务战略；第三员工满意团队或部门的上下级关系、沟通；第四是员工日常工作中能获取需要的资源、获得相应的指导；最后是薪资福利、成长发展符合预期。这些组合的满足就是好的员工体验。

从员工角度看体验，有两点很重要：一是员工能够方便地触达任何关于 HR 的东西；二是企业从员工生命周期的角度出发，让员工掌握与工作有关的信息与动态，并将这些尽量描述清楚，让员工知道、感受到、用到。

员工体验虽然是一个新名词，但是与人力资源关注的内容是有关联的。以前有最佳工作场所、敬业度，员工体验相当于过去这些概念的延伸。当然本身借用了客户体验 (Customer Experience) 的概念，融入了新的内容，并强调从员工的视角出发。

回到员工本身的需求看，虽然不同的公司会有微小的差异，但是整体层次应该还是比较接近的。体验就是一家公司提供给员工的资源与感受，在工作中会让员工的能力有所发挥、状态舒服。在实践时应该是分阶段的，从入职开始贯穿 HR 各模块。

专家洞见

北森 | Beisen

员工体验，是从员工认知企业、走入企业开始，到融入企业、跟同事建立关系，再到伴随企业发展实现个人成长，最后离开企业的整个过程，以及过程中的所有综合性体验。员工体验，受内、外两方面因素的影响。在内，取决于员工个人的认知、需求和期待；在外，取决于企业的管理、制度、文化、环境等因素，内外交互共同决定了员工体验。

在具体实践中，员工体验可以基于角色和场景去识别、定义和塑造，从而站在不同角色员工的角度，分别解决他们的核心诉求。



数据概况：体验要素强调将员工个体与企业整体统一，在落地与实现层面，基于员工生命期和人力资源员各模块系统上线“双管齐下”，双向沟通与专岗专人使得体验改善拥有更多可能

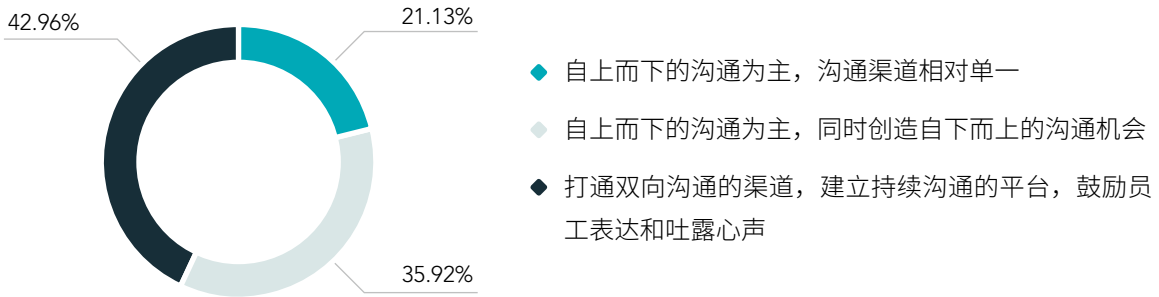
图表 1 根据您企业的实践，以下哪些因素对于打造良好员工体验非常重要？请选择最重要的 5 项，并进行排序：N=284



马斯洛需求告诉我们，生而为人由低到高的需求层次。对应到工作场景中，员工体验就是在工作过程与经历中编制的一张“巨网”，将各方面都包含在其中。从以上图表可以看出，大家普遍认为**良好的上下级沟通、明确的管理制度、与企业价值观同频、个人价值成就与可持续发展的职业道路**等因素对于员工体验至关重要。

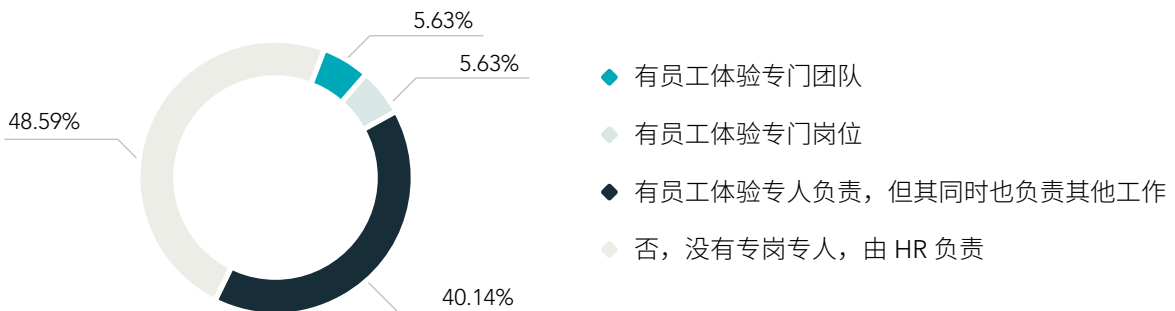
员工体验要素日渐明确，但想要真正将这些都落实好，其中的差距仍然很大。不同要素之间实现的难度不一，因此接下来会从较易触达到员工的方式出发，阐述企业具体落地时实现的方式。

图表 2 您企业与员工的沟通方式，更符合以下哪种情况？ N=284



在沟通机制的设置上，借助图表 2，我们欣喜地看到很多企业已经付诸行动。他们逐渐将单向的、自上而下的沟通转化为双向的、多样化的持续沟通。通过鼓励员工表露出真实心声，从而拉开员工体验改善的一角。换位思考，建立互信是企业内部员工体验建设的重要一环。

图表 3 您企业是否设置了员工体验的专门岗位及人员？ N=284

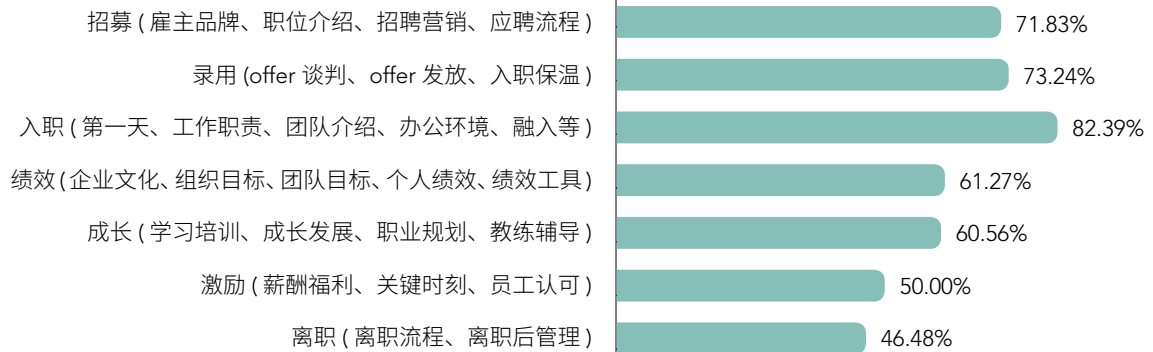


通过图表 3 可以发现，尽管设置员工体验专门团队、独立岗位的比例约为 10% 左右，但是参调企业中有 4 成表示已经有专人在负责员工体验。这表明越来越多的企业已经开始将员工体验的改善与提升逐渐提升日程，纳入正式的职能并正在进行中。**员工体验专岗专人将使得体验的改善拥有更多可能。**

图表 4 结合实践现状，您企业是如何着手开始提升以及改善员工体验的？ N=284



图表 5 您企业的员工体验已经实现以下哪些环节和阶段？ N=284

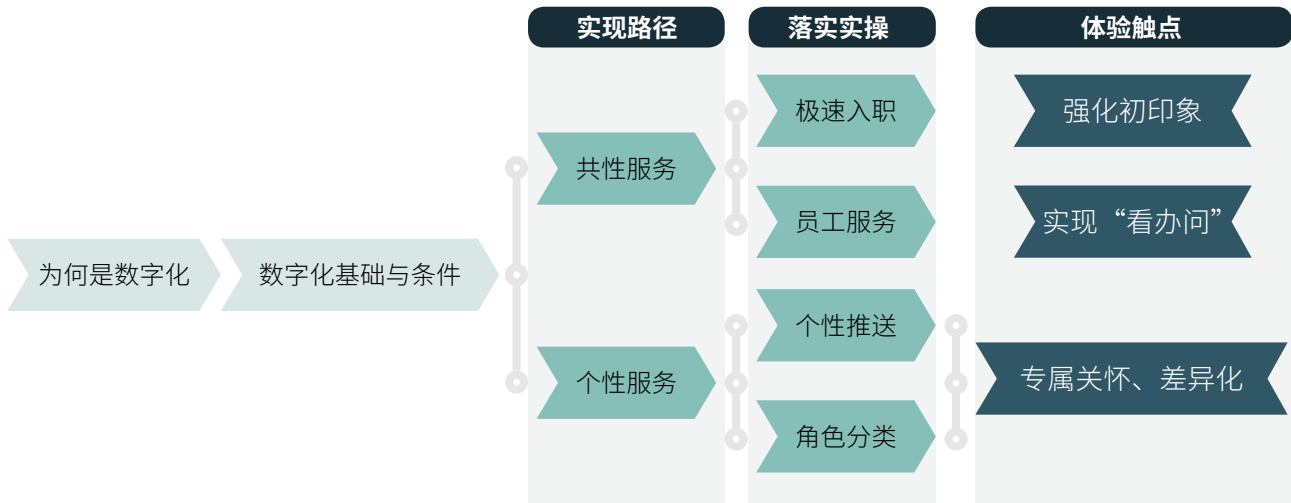


结合以上图表，企业在提升员工体验的时候，有一些非常明显的着手点：一方面是从员工生命周期寻找痛点场景，针对性改善，如入职与融入、培训发展、离职等；另一方面会从人力资源各个模块入手，先通过上系统/平台提升效率，以此改善体验。**基于员工生命周期与系统平台数字化提效“双管齐下”，是企业着手改善体验最多的方式。**

基于员工生命周期改善体验时，企业实践最多的是从招募到入职的这一时间段。为何纷纷在此发力？候选人的体验决定了其对一家企业的初印象，企业相信建设好候选人的第一印象，无论是面向社会大众的雇主品牌打造，还是真正落实到人才招聘和保留都至关重要。



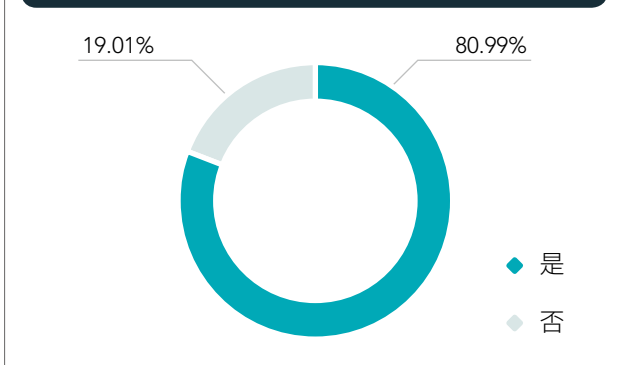
方式手段：如何用数字化提升员工体验？



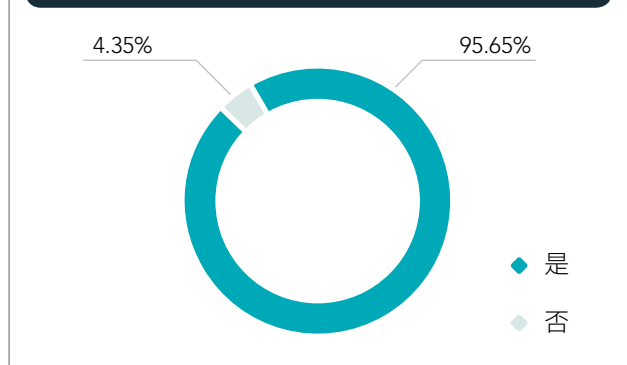
数字化：优化员工体验的必然选择

随着数字技术的不断发展，如今在我们的生活中已经随处可见人们使用数字工具的身影，例如快递员使用 APP 接单、定位、派送，外卖员通过手机定位、计算时间。仓库员工可以使用可穿戴设备更快地完成订单。数字化已经深刻地改变了人们的生活方式。对应到企业中，正在进行时的数字化转型也在促使企业愈发数字化。再对应到人力资源部门，改变生活的同时也改变了体验。在此之下，员工的需求和期望也在发生变化。

图表 6 您企业是否正在进行数字化转型？ N=284



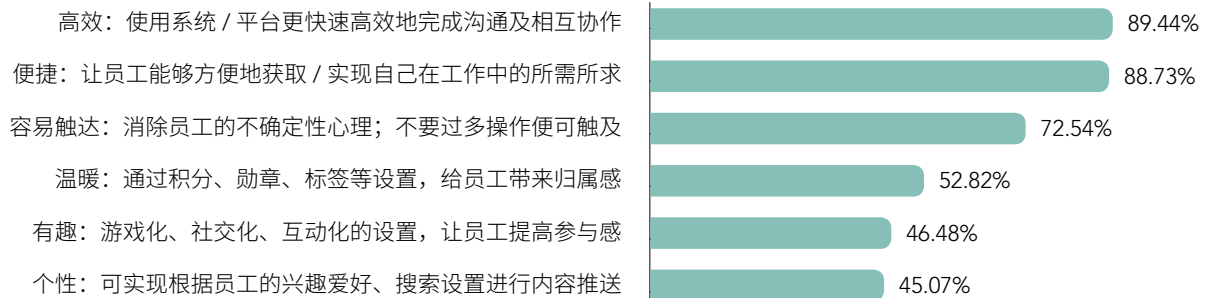
图表 7 是否正在进行人力资源数字化？ N=230



数据表明，8 成参与调研的企业中表示正在进行数字化转型，与之同步的，还有企业内部人力资源的数字化转型。一定程度上，数字化方式为体验提升“插上了翅膀”，员工日常工作中诸多与人事操作相关的，可极大程度通过数字化的方式和手段来更便捷地开展。



图8 您认为“数字化”对于员工体验的提升，具有以下哪些特点？ N=284



数字化在员工体验的提升上有着独特的优势：“**便捷与高效**”是大家在提到数字化助力员工体验时，最显著最有针对性的提升。试想一下，作为一名新员工，数字化方式帮助你在任何时候知道自己下一步该怎么做，有了问题应该对应去找谁获得解答，有了任何工作相关的操作知道如何应该解决，并同时能快速得到答复、处理完成。

专家洞见

北森 | 于光琦

后疫情时代，数字化转型成为了企业的必修课，人力资源软件成为支撑企业进行数字化管理的重要抓手之一。对于提升新世代的员工体验，产品设计可以从以下三个维度着手：

1. 移动化

新世代员工习惯了移动互联网时代的生活方式，他们觉得生活中的购物、打车、叫外卖、追剧都能通过手机随时随地搞定，那么也希望工作中需要处理的事情，也“理所应当”随时随地掏出手机就办了。而且对工作中的B端应用也希望有C端APP一样的体验，对便捷性、界面颜值、自主性有着很高的要求。而传统的B端软件是不太重视移动端应用的，比如上一代安装版e-HR厂商普遍倾向于在PC端打造较为强大的HR操作功能，可以说是面向“管理”设计的，在移动端上实现员工自主应用的功能非常少且体验差。而如今，企业与服务方需要秉持着面向员工设计的理念，设计并推出面向新世代的移动端应用。以北森今年发布的全新移动端为例，首先在界面颜值上耳目一新，采用清新的马尔绿，在插画、文案、交互上都有着贴心的设计，深受年轻用户的喜爱。员工几乎可以在移动端上完成所有的事情，签到、请假、写日报、看工资条、看绩效、学习课程、提交各种审批、完成各项待办等等，可以说掏出手机，一个App，搞定所有人力资源的事。同时这还是一个根据用户反馈，

敏捷迭代的产品，让用户感受到自己的需要被重视。

2. 智慧化

今天人工智能的应用，让人们生活在更“智慧”的时代。短视频平台会根据你历史的观看推送你想看的内容，开车时可以和导航机器人对话，告诉她你想去的地方，接起电话，听到一个甜美的声音，那可能是智能客服的来电。正因如此，人们也希望数字化可以让职场更智慧。比如，人力工作很多时候是比较琐碎的，HR每天都要回答员工各种各样的问题，例如开发票，改定点医院，好多HR都自嘲自己像个高级客服。而员工很多时候也不想什么都去问HR，他们也想自主办理日常业务。面对这样的场景，企业可以采购和推出应用AI技术的智能员工服务机器人，7*24小时在线，随时解答员工的日常各种问题，还能根据提问频率和对回答的反馈，不断进行“机器学习”，变得越来越聪明。这种AI应用，还用于招聘服务机器人、智能面试、简历解析，人岗匹配等众多场景，为员工带来智慧化的体验。

3. 游戏化

对新世代而言非常重要的还有游戏。游戏中世界绚丽多彩，有即时的正反馈，有超酷的技能 and 装备，可以瞬间体验现实中没有的荣耀感和成就感。那么工作能否也可以引入游戏化元素，让大家“上瘾”呢？这是我们在数字化产品设计中考量的重要因素，我们引入了很多游戏化、社交化、互联网化的元素。

比如打开应用，人们首先会看到新员工、最近过生日的员工、最近入职周年员工的提醒，大家可以去发个红包，说句祝福，很温馨很热烈的气氛就营造起来了。比如你在协作中，攻坚克难，完成了重大任务，给同事带来了特别大的帮助。那同事可以给你贴个“大牛”的标签，老板可以点个赞，公司可以发枚勋章，让员工感受到荣誉、正反馈，从而产生游戏通关般的“爽感”和成就感，进而激励自己继续修炼技能，增加装备，向更大的挑战进发。



专家洞见

北森 | 赵永亮

我认为数字化可以从效用、交互、设计、自主四个维度提升员工体验：

- ▣ **效用：**员工体验核心在于效用。首先，企业所提供的数字化产品或服务要能够解决员工的实际问题；能够“聪明”地做好员工服务。“聪明”往往体现在数字化产品能够“想你所想，知你所需”，不仅解决员工当下遇到的问题，还能提前预测可能遇到的问题并给出解决方案。
- ▣ **交互：**即数字化产品与用户的交流和互动。员工在使用产品时，可以简单易用、便捷操作、快速处理。并且在相似场景下，交互体验应尽量保持一致。
- ▣ **设计：**对美好的追求，是人类的本能。设计能够重塑视觉感受，给人传递美好的感受、愉悦的体验。企业无论是采购还是自建系统，在产品设计层面，遵循清晰、高效、统一、美观的原则，通过科学的设计理念带给用户美感，在色调、节奏、情绪、细节等多方面让用户感受视觉之美。
- ▣ **自主：**“我的工作我做主”、“按自己意愿行事”也是体现个人意志与主观能动性的重要方面，也是深刻员工体验的重要维度。数字化产品，可以搭建自助服务的平台，让员工自主掌握自己的工作，满足自己的需求，获得需要的信息。

因此在数字化时代，在数字化转型的背景下，拥抱技术是优化员工体验的必然选择。所以此次我们将会数字化角度切入，了解其如何助力体验的提升。

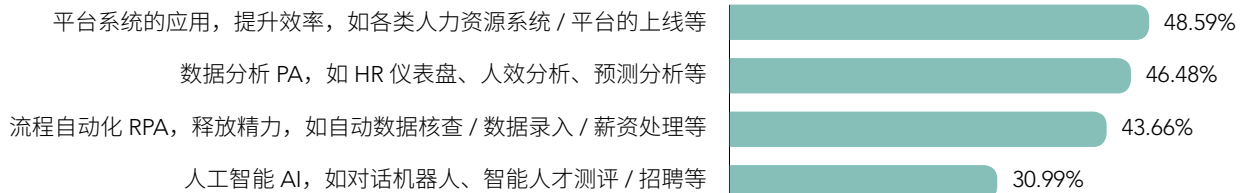
启发企业在通过数字化方式提升员工体验之时，可以从效用、交互、设计、自主四个维度出发和思考。通过北森的专家访谈，我们也可以窥见数字化的员工体验，有其显著的特点呈现：

- ▣ **移动化：**员工希望通过手机操作即可以完成相应的查询和操作服务。
- ▣ **智慧化：**“想你所想，知你所需”，就是有效提升体验的表现之一。
- ▣ **游戏化：**引入游戏化元素给予员工及时正反馈，让其体验认可与成就感。

同样值得注意的是，在众多驱动物工体验的因素中，数字化仅是其中一项，它是体验提升的方式，而不是目的。因此企业在通过数字化方式提升员工体验时，应该因地制宜，基于员工切实的需求以及企业想要实现的目标进行。

数字化基础与条件

图表 9 您认为数字化在助力员工体验提升的过程中，体现在哪些方面？ N=284



不同企业的信息化基础以及数字化建设程度不一，这在客观上决定了以数字化为抓手提升员工体验时的实现程度不一样。调研数据表明，数字化方式对于员工体验的提升，最直接也是最基础的即应用系统与平台来提升效率，带动体验的提升。

从访谈企业来看，他们均经过了不同的发展时期，不同程度布局了人力资源的数字化，循序渐进发展，满足不同时期组织与人员的需求。整体而言，谈到员工体验，在数字化发展与实现路径上一定程度上有着一些共通性，基于此基础，企业 HRSSC 开始注重关注卓越用户体验的达成。

- ▣ 明确数字化发展中落到人力资源部门需要实现的方向与目标，如减少为 HR 服务辗转的频次，让员工高效便捷地触达到 HR 服务等；
- ▣ 上线人事主数据系统，实现人事信息以及薪酬的准确，依据企业需求陆续上线培训、绩效、福利等模块，并将系统予以整合，使员工可以实现一个统一入口登录（如 HR 门户、企业微信等），不必在不同平台和系统之间反复切换；
- ▣ 从员工视角出发，基于实际工作场景，打通流程或系统，实现端到端连接；
- ▣ 遵循“数据基于系统、系统基于流程、流程基于制度、制度基于管理”的理念，梳理清楚管理的制度与流程，再通过系统实现线上化，沉淀数据。

数字化的流程、工具、分析，都会在不同方面助力员工体验的提升。企业决定利用数字化实现怎样的目标是最为关键与核心的，只有弄清楚、想明白，才能真正为后续的体验提升带来效果，而不是为了数字化去“数字化”。体验的提升可以通过数字化，但是“数字化了”并不一定直接带来员工体验的提升。

企业案例

无限极

在“双螺旋”体系里面，两者是相辅相成的，谈员工体验则离不开数字化，特别是数字化搭建的基础与历程，无限极规划了以下三步：

- 1) 创愿景—HR 数字化云图
- 2) 搭平台—一个入口直达所有 HR 服务
- 3) 建功能—数字化产品系列

在此历程中，无限极也复盘总结出了一套原

则——即“四个建在”：

- 1) **管理建在制度上**：明确管理目标价值及要求，确立制度是标准化的前提。
- 2) **制度建在流程上**：将管理要求转化为可衡量、可执行、可控制的流程动作。
- 3) **流程建立系统上**：将流程动作固化为系统功能、线上化、自动化。
- 4) **系统建在数据上**：集成数据，建立模型，赋能流程，实现智能化。

企业案例

海尔

解构到人力资源共享部门，海尔希望员工拥有最佳体验。在**主系统与子系统搭建与上线、基于场景衡量打通系统的基础上**，并且归纳为以下3个原则：零跑腿、零延误、零签字。

- ▣ **零跑腿**：员工在办理任何有关人力资源的相关事项时，例如入转调离、人事政策、流程制度查询，不需要跑腿而是在手机上就能办理。
- ▣ **零签字**：员工办事不求人，不用找任何人签字。那些需要签字规避的风险全部通过数据并联、流程驱动，实现信息自闭环，员工办事0签字。
- ▣ **零延误**：员工办事，随时可以处理，不一定非要等到上班时间，7*24小时即需即供办理。

企业案例

绿城

1.0 阶段 - 传统人事型：提供组织岗位、报表统计等基础人事服务，是基于人事职能需求的信息化系统搭建，该阶段内容相对固化、深度尚浅；

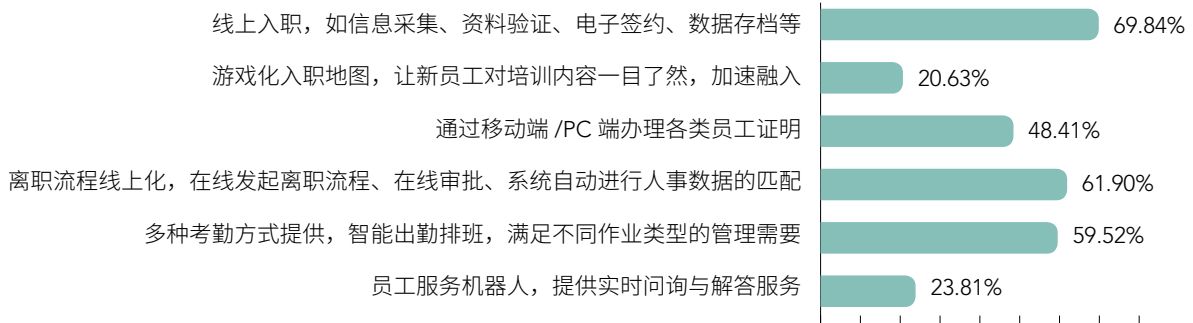
2.0 阶段 - 管控服务化：在基础信息化系统搭建上，横向拓宽业务界面，开发诸如培训（云大学）、招聘管理、人才发展等模块；纵向向下搭建 SAP 系统作为 HR 信息化系统的底层，向上初探多种自助服务；

3.0 阶段 - 共享数字化：基于员工需求视角，拓展服务内容。从 1.0 和 2.0 阶段中单纯的组织视角迈向组织 + 员工的双重视角。基于 HR 业务场景，反推信息化建设诉求，开启了诸如电子签、BI 平台、弹性福利平台和智能客服等产品，真正将信息化嵌入到员工日常工作之中来；

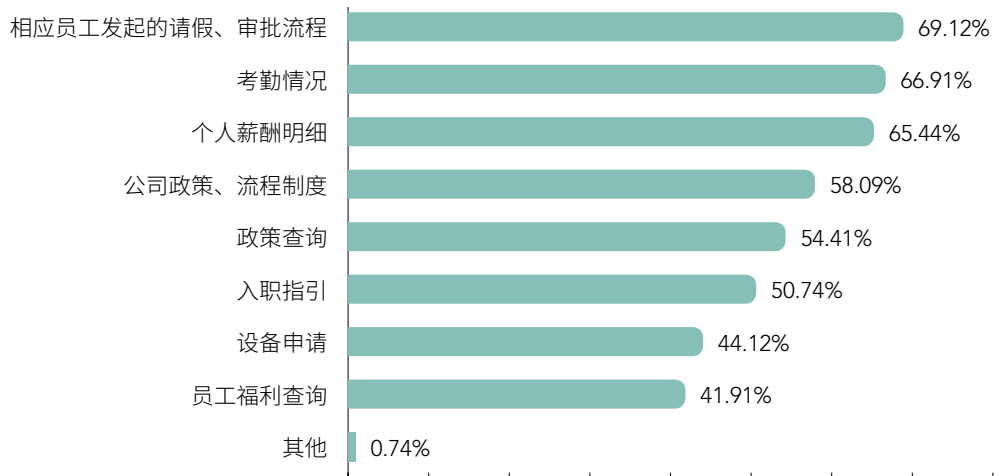


备受关注的体验提升场景

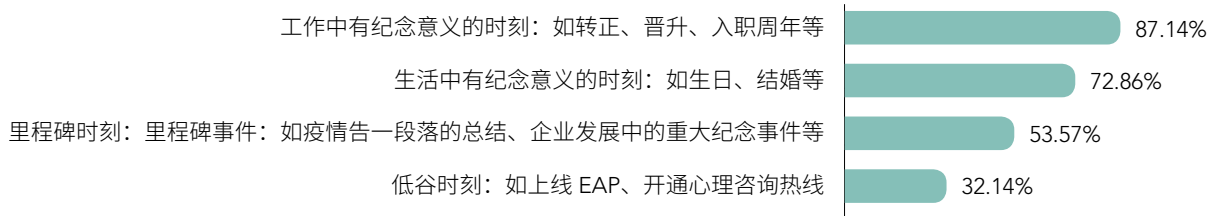
图表 10 您企业目前在以下哪些场景中利用数字化手段提升了员工体验? N=252



图表 11 您企业员工自助服务包含哪些内容? N=272



图表 12 为了提升员工体验, 您企业会关注员工哪些重要时刻并给予关怀? N=280



图表 10 与 11 说明, 入离职环节、员工自助服务是目前企业体验改善最多最普遍的场景。公司面向员工提供的自助服务中, 查看薪酬明细、考勤情况、发起请假审批流程以及进行公司政策制度的查询是目前最为普及和普遍的做法。员工在职时, 无论是工作本身还是个人生活, 会有很多值得铭记的重要时刻。从企业角度看, 找到这些时刻, 与员工进行暖心交互对于体验的提升是必不可少的。以上图表也可以表明, 87.14% 和 72.86% 的参调企业分别关注到了工作与生活中的特殊时刻这一体验触点。

进入到案例访谈阶段，我们发现企业在此话题下的优秀实践具有相当大的共性，主要体现在**实践的维度、体验环节的实现上**。

无限极——建设了多个数字化产品，如 9 个应用工具、8 个流程线上化和 11 个特殊时刻的提醒。并在面试期（系统自动触发高效便捷）、在职期（特殊时刻传递温暖、为管理层提供数据看板进行人才决策）。

海尔——以电子劳动合同与便捷收入证明开具为始，陆续打造员工云大厅 APP，站在员工视角，充分与员工交互，并实行差异化推送。

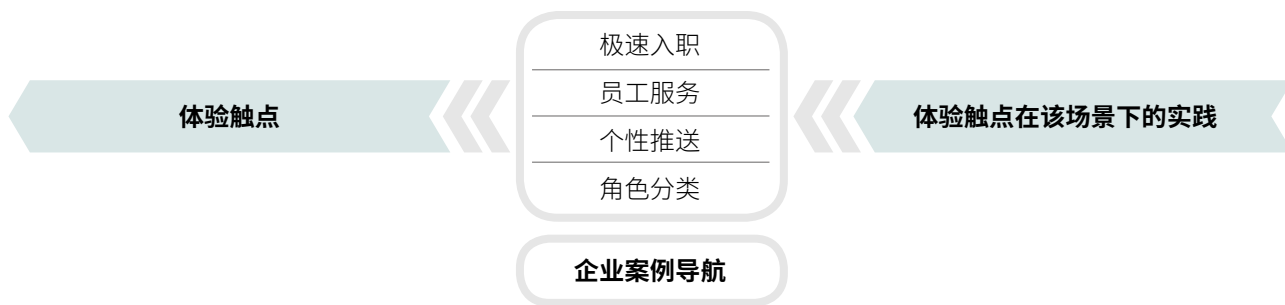
绿城——通过多种渠道，自动化、人性化地为员工提供员工咨询、异动管理（如入转调离等）、薪酬核算、HR 信息化系统、数据 BI、数据分析等服务。

快手——通过上线 S 级项目，打造体验爆款产品，如入职极速版、HR 咨询、HR 服务平台和 HR 流程优化。

玛氏——通过端到端流程重塑打造了一站式入离职小程序、基于需求上线电子签平台、上线智能聊天机器人，满足员工问询与业务保留的需求。

基于调研数据以及案例访谈，我们发现：

- ▣ 当数字化作为员工体验改善的抓手时，备受关注的场景有：**新员工入职、员工服务、个性化推送**。
- ▣ 企业的实践遵循着“**先解决共性、后满足个性**”的路径，绝大多数企业先通过数字化提供切实影响体验的共性服务（一站式入离职、HR 咨询、员工服务），再逐渐向个性化推送与服务延伸（关注不同角色，挖掘体验侧重点等）。
- ▣ 站在用户角度，从场景出发，体验提升的过程逐渐走向产品化、客制化，数字化融入其中，提升效率的同时，企业还会通过服务设计、流程改善、人际交互等方面的融合，从而切实的巩固体验感。



极速入职—强化第一印象的“快准好”

企业在新员工入职阶段希望提升体验的出发点在于，入职是候选人正式加入的第一步，此时良好有序便捷的流程指引与操作，能够极大加深并巩固候选人对于公司的初印象，在心中埋下一颗“体验的种子”。

想象一下过往的新员工入职场景，办公地点分散、流程标准不一，HR 需要多方协同；候选人进入流程开始，需要不断填写表格、上传文件、领取办公设备、开通各项权限，过程中反复跑腿甚至一时之间不知道应该找谁，因此改善这一阶段的体验变得至关重要，技术的发展（数字化建设、电子签的推广与应用）使得便捷化极速入职成为可能。于是诸多企业开始纷纷以此场景为抓手，迈开数字化提升体验的第一步。

体验触点

候选人：高效便捷的入职信息填写、资料提交

一站式了解公司信息，消除不确定性与不安全感

有温度的入职欢迎仪式

HR、直线经理：收到及时提醒、跟进动态



实践建议

前置化、线上化预入职：候选人通过扫码、账号登录等操作即可进入到预入职界面，开始信息的填写、文件的上传，合同的签署、实名认证、人脸识别、基本信息查询等等，并能依据流程指引，了解入职全步骤。公司后台收到候选人的预入职信息后，开始提前准备入职礼包与资产，开通各种权限；

入职当天：员工可在较短的时间内完成所有入职过程，领取到办公设备，各项权限已经开通。同时辅以线下环节例如进场接待、工位引导、欢迎仪式、HR 话语交互等内容，在变化与数字化之外，感受到更多人的互动；

多方协同入职动态：新员工的入职动态，员工、BP、需要了解员工入职动态的直线汇报上级均可以在线查看员工入职流程的当前进度，省去了以往不同职能之间的反复沟通。

快手

通过工具赋能、效率提升、服务设计实现“全国每天每职场实时入职办理”，将新员工入职的 NPS 从 51% 提升到 68%。从期初到期末，满意度从 8.3 分提升到 9.59 分

玛氏

候选人可以前置化完成 offer 接受、个人信息及相关文件上传、工卡办理、合同签署等动作
自动化技术及 RPA 机器人减少相关人员的手动操作

绿城

为了让 HR 办理新员工入职时的对话是温暖和专业的，在数字化之外，绿城还通过标准化作业，让员工保证基础服务体验，降低标准的使用门槛，即使不负责该业务的 HR 也能够入职办理时应答自如

北森

用流程协调各个部门为新人做好入职准备，如行政部门准备好工位、工卡、办公用品，IT 部门备好电脑、邮箱及相关系统账号；发送 Offer 时就提前让员工填入入职需要的各种材料。入职当天 10 分钟快速入职流程

企业
案例

快手——入职极速版

在业务扩张期，为了给予业务端更好的支持，通过数字化建设和减少人工接触的方式，快手将“每周固定两天入职办理”全新升级为“全国每天每职场实时入职办理”。同时，为了给候选人提供更好的入职体验，团队从候选人端、管理者端和招聘端找到各自的核心诉求，同步从“费力度”降低入手，实现前后台有效分工协同、服务标准统一化和知识沉淀，主要从三个维度出发提升员工体验：

▣ 工具赋能

HRSSC 为招聘及业务 Leader 提供了《招聘手册》与《用工备忘录》并进行赋能，使其更高效地回复候选人问题的同时，充分了解日常招聘信息及合规用工管控，做好候选人保温工作，确保候选人顺利入职。

▣ 效率提升

数字化建设、全量上线的电子签使得整个入职环节可以实现全部线上化无接触式入职。原来三小时的入职办理时间，缩减为 15 分钟，有效节约候选人办理入职时间，保证招聘、候选人、业务和后台职能部门等综合体验与效率的大幅提升。

- ◆ 招聘端：招聘入职前 1 个工作日可以确认候选人是否入职。
- ◆ 候选人端：让候选人通过一个界面可以实现个人信息填写与确认、合同文件电子签署（入职前 2 个工作日开放）和常见问题查询等。入职当天，候选人可直接通过物品自助提取柜领取入职礼包与资产，同时，系统已自动开通所有办公权限，入职当天即时上线办公。
- ◆ 业务端：可在新员工入职前 1 天、入职当天收到入职通知和入职小贴士等。
- ◆ 参与入职的后台职能端：定期收到入职提示推送等。

▣ 服务设计

在员工入职之旅上，快手 HRSSC 选取了一些触点进行服务设计，推动体验持续提升。

- ◆ 入职前：精美的入职欢迎邮件会伴随着温馨电话触达新员工，入职当天的天气预报也会

早早抵达新员工的邮箱。

- ◆ 入职当天：入职专场会为新员工播放专属动画片《快手星球第一课》，新人培训讲师也会同步为新员工现场讲解，串联全场环节。以及进行用户进场接待，引导至工位。
- ◆ 入职手续办理完成后：部门助理会将新员工送回工位，帮助员工熟悉环境。此外，员工还会收到一封来自于 HRSSC 的推送——《萌新第一课》，这可以帮助其了解公司的价值观、战略、产品、应知应会、入职 6 个月要了解和完成的事项等。

通过打磨入职极速版项目，新员工入职的 NPS 从 51% 提升到 68%。从期初到期末，满意度从 8.3 分提升到 9.59 分。

企业
案例

玛氏——端到端流程重塑：一站式入职小程序

玛氏以设计思维对候选人入职流程进行复盘时发现：对于 HR 部门，新员工入职涉及好几个团队，过程中效率无法极大提升，甚至还会出现信息更新不同步的问题；对于候选人而言，内部跨部门合作、繁杂的流程会让他们在入职当天仍要为物品申领、权限设置等问题等待甚至奔波，这会降低新人的体验感，并且不利于前期的快速融入。

于是 2018 年玛氏开始针对入职流程设计并开发一站式“入职小程序”，采用“设计思维”工具和方法论，邀请相关部门举行工作坊，以用户体验为核心进行产品设计和流程重塑。

考虑到候选人尚未正式入职，不容易接入到公司内部平台，因此轻量级的、候选人无需额外安装且易触达的微信小程序，成了不二之选。基于多轮探讨，最终确定了以微信小程序为平台构建联动候选人、上级经理和后台服务交付人员的无接触入职流程。

通过该小程序候选人可以前置化完成 offer 接受、个人信息及相关文件上传、工卡办理、合同签署等操作。并且完成部门入职培训，以及与上级经理进行互动交流。通过自动化技术及 RPA 机器人减少相关人员

的手动操作，后端收集到的数据自动转化录入进内部系统，方便候选人信息的审核更新与通知，以及创建档案和文件签署。基于小程序端的部署和采用设计思维进行的流程重塑方法，随后也被快速应用到离职程序优化中，上线了离职小程序和后台。从雇前管理到离职手续，全方位改善同事体验。

企业案例

绿城——技术之外，体验提升仍需倾注其他动作与关怀

从数字化角度来看待员工体验的提升，一方面数字化会受限于技术的实际发展，另一方面，即便我们将同样的技术推行至不同的公司，由于引入的目的和出发点不一，员工的体验感也会存在差距，甚至大相径庭。考虑到员工需求端的差异本身是巨大的，为了满足和提升不同员工的差异化需求和体验，绿城中国人事共享中心在以数字化作为抓手的同时，还需要有能力、有动力来明确当下最优解、最求未来最优解；以新员工入职为例：

- ▣ **明确当下最优解：**当下最优解的形成需要依赖标准化作业，标准的完善决定了实施结果的有效达成；一方面通过消除无价值的个性化（如口头禅等）来保证基础的服务体验，另一方面降低标准的使用门槛，达到即使是不负责该业务的 HR 都能够对答自如，以保证 HR 在办理新员工入职时的对话中是温暖的、专业的；
- ▣ **追求未来最优解：**在众多场景下体验的改善无法一劳永逸，既需要充沛的动力，也需要专业的能力，从而借助 PDCA 循环实现体验感的螺旋式上升；在此过程中，包括切实执行（导入 SOP、流程图、精确到重点词汇语音语调的标准话术等）—品质把控（导入质量管理、用户体验、VOC 等）—持续改善（导入认证机制、考核机制、PMO、精益六西格玛等）；

有了以上支撑后，同时结合数字化手段，才会带来完整的员工体验。

专家洞见

北森 | 赵永亮

入职当天，新员工是怀着非常欣喜且忐忑的心情来到公司的，欣喜在于得到了新的机会，进入新的环境，忐忑在于一切对他都非常陌生，他不知道自己能否融入这个环境，能否开启一段成功的职场之旅。如果这一天他要填写无数个表格，奔波于无数个部门，坐到工位上发现和工作相关的东西都没有准备好，需要到处问，周围的人很冷漠，也不知道该问谁，这个时候他一定是会有很多挫败感的，体验一定很糟糕。

极速入职和新员工融入，就是采用数字化技术在场景中解决员工问题，提升员工体验的典型例子。在极速入职中，我们会用流程协调各个部门为新人做好入职准备，比如行政部门准备好工位、工卡、办公用品，IT 部门准备好电脑、邮箱及相关系统账号等。我们会发送 Offer 时就提前让员工填好入职需要的各种材料。那么入职当天，新人扫描前台的二维码报到，手机上就会出现入职引导，确认已经填好的信息，用 OCR 技术上传身份证和银行卡，用电子签签署合同协议，来到工位后发现一切都是准备好的。原本需要半天到一天的入职流程，10 分钟就能搞定。融入阶段还可以通过系统设置不同时间点经理、导师、HRBP 及员工本人需要完成的任务，比如新员工欢迎介绍、入职面谈、岗位学习课程、导师辅导、试用期目标设定与考核等。用体系化的设计和流程化的落地工具，在员工很迷茫陌生的阶段，给与必要的支持，帮助员工更好地融入企业。





员工服务——数字化人事问询与操作

当员工正式加入企业，其在工作过程中，会有诸多事关 HR 的咨询事项想要问询、了解与办理。因此人力资源视角下的体验，很大一部分是面向员工提供关于 HR 各项事项的问询。除了问询外，人力资源部门还会全方位整合 HR 服务提供给员工，让其在高效触达的同时还能够方便地办理各种操作，整合所有与员工日常工作相关的服务，统一入口登录查询与办理，以全方位满足员工的查询、问询和办理需求。

体验触点

看：自身信息、薪资待遇、福利制度、人事政策的随时查看。

问：各类不清楚的人事相关事项的即时问询。

办：各类人事服务的线上与即时办理，不用反复跑腿。

精准智能：7*24 小时随时随地触达。

智能客服：用户交互时，不仅内容上能进行一站式服务提供（HR 政策、流程、福利、操作等），还可基于用户标签与业务维度，精准回复，设置猜你想问，服务前移，与用户寒暄等；通过多种形式予以回复（文字、图片、视频、音频、链接、文档等）。

实践建议

基于企业与员工双重视角，决定整合哪些 HR 服务、进行系统打通：如入转调离操作服务、证明开具、政策流程指导、福利支持、考勤假期管理、劳动关系管理、社保户政、人事数据服务等。

明确交付的业务范围及标准化业务流程，从员工申请开始到办理完成结束，端到端梳理业务流程，关键节点标准化，交互行为线上化，复杂操作简化。

对于智能客服，首先做好知识库更新与扩充：这是企业建设好智能客服与人工客服的共同基础。不仅机器通过知识库提升回答精度，人工也可以通过学习提升专业度。如 HR 各职能问题输入、转人工未能回答的个性化问题。

其次可进行服务分级：通过提升智能客服回答问题的准确度，有效引流热线电话量，让人工专注于回答更复杂的问题。

员工服务

海尔

通过上线电子签、实现收入证明便捷开具，减少跑腿，并建设【HR 云】大厅 APP，实现所有入转调离的线上化操作。

快手

HR 服务平台主要覆盖了社保、户政、公积金等业务场景，从场景化的角度提供远程服务，将 HR 政策业务的落地更贴近用户。

北森

从员工日常工作中频次最高的需求出发（如靠、出差、工资发放与查询等），企业考虑通过有互动有设计感的呈现提升体验。还可以通过优化流程、系统对接（如实现员工出差与差旅系统打通，直接省去后续手工报销）。

智能客服

快手

快手将 HR 咨询打造成了查询 + 咨询 + 远程业务综合办理平台，在中间截流层用智能客服机器人，并最终流转到人工客服。

玛氏

聊天机器人爱问小玛达（Marta），为同事们提供手机端全天候人事咨询服务（社保公积金查询、开证明、销售奖金查询等）。

无限极

小 H 咨询机器人回答和支持 HR 自助咨询，积累语料库，支持多种方式回答。

企业案例

海尔——电子签推行、收入证明开具，与云大厅建设

场景一：电子劳动合同的上线和使用

海尔 HR 共享服务海尔生态圈 600 多家法人公司 10 多万人。除新员工入职签订劳动合同外，集团内还经常有人才从 A 公司流动到 B 公司、B 到 C 的情况，因此每年约有 5-6 万份的劳动合同需要签订、解除、再签订，这样耗费 HR 和员工大量的时间和精力。以往员工为了合同来回跑腿，HR 为了劳动合同需要不断线下盖章、寄送。基于此痛点，HR 共享从 2019 年起就开始探索研究电子劳动合同。

消除内外部顾虑，成功推行

首先，海尔 HR 共享最终促成了内外部的一致同意，劳动合同电子签应运而生。

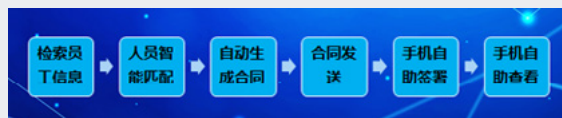
制作备忘录，从青岛辐射全国多地

电子合同正式上线后，在青岛推行所获成效显著。因此海尔 HR 共享制作了一份详实完善的备忘录，以标准文本的形式发送给全国各地的 HR 同事，让他们分别按照备忘录记载的内容与当地政府进行沟通、协调、操作，基于统一的口径，全国多地也陆续推送电

子合同的上线和使用。

从电子劳动合同到电子签

电子签的上线，又进一步扩展了员工需要签署文件、协议的各类场景，入转调离的各种材料、各类证明等等。劳动合同信息直连人社局系统完成劳动合同备案，同步存储到【HR 云】大厅，员工可以随时查看；同步存储到电子档案平台，完成电子档案归档。当然海尔 HR 共享也会同步提供线下盖章的服务，两种方式供员工自主选择，为用户提供更好的体验。



场景二：收入证明的开具

员工因为买房等，需要开具各种银行、各种格式的收入证明，以往的操作是各地需要开证明的员工发邮件问询，附上模板，HR 同事收到后查询并填写收入数据，盖章后邮寄给对方，过程中耗费了相当多的人力财力物力。因此负责薪酬的同事在电子签成功推行的启发下，希望将收入证明开具转移至线上，实现便捷高效的操作。

▣ **对接银行，解决顾虑**

海尔 HR 共享从合作最多的建设银行开始，与他们沟通收入证明是否可以从纸质版改换成电子签形式。得到其顾虑点在于：涉及到银行贷款事宜，最担心作假以及数字错误。为解决此问题，公司通过技术创新为每份收入证明加上防伪二维码，可随时扫码查询并验伪。同时在收入证明上附上海尔 HR 联系方式，方便银行人员问询与回访。同时邀请银行工作人员及负责人，亲自体验并感受电子签用于收入证明上带来的便捷。

▣ **当前收入证明开具流程**

员工在【HR 云】大厅发起申请后，系统将会自动生成收入数据，并有多口径的数据可供员工使用（过去一年 / 半年 / 季度等）。同时 HR 准备的各大银行模板已经输入到系统中，可以直接匹配使用银行模板。截至目前，海尔已经覆盖了全国 32 家银行，并在系统中预配置了 500 多份不同银行的模板用于随时调取和使用。

通过痛点最多和员工使用最多的两个典型的场景，海尔 HR 共享成功在集团员工心中建立起了美誉度。之后再推行新的尝试，员工的接受度和参与度都有明显的提升。

场景三：拆除物理大厅，建数字化云大厅

【HR 云】大厅是一个在线 APP，员工点开之后可

以实现各种人事相关的操作，实现零距离服务员工，零距离交互分享。主要体现在以下几点：

- ▣ **办：**所有入转调离等 HR 业务的操作、申请与办理实现三个零的体验。
- ▣ **看：**员工自助查询信息、工资条、五险两金缴纳情况、各类人事政策制度、落户政策等。
- ▣ **问：**内嵌智能客服机器人，7*24 小时在线，在线回答各类问题。机器人如果无法回答，则可再转至人工客服。

目前海尔【HR 云】大厅的各种功能建设基本已经健全。从员工办事的角度，基本上所有的 HR 相关业务场景都可以在【HR 云】大厅自助办理。未来改善重点将会放在员工体验的更新与迭代，例如分享与交互层面的设计可以再更进一步。



企业案例

快手——HR 服务平台

为了将线下需要人工跑腿的业务均转移至线上，尽量去实现用户零跑腿，快手打造了 HR 服务平台这一交付产品。作为快手 HRSSC 交付业务的主要支持平台，HR 服务平台主要覆盖了社保、户政、公积金等业务场景，从场景化的角度提供远程服务，将 HR 政策业务的落地更贴近用户。有些需要交原件材料的业务，快手使用了自提柜、自助证明打印设备等设备辅助，补足了端到端之间线上断点，最终实现 7×24 小时服务，是效率与体验的共同提升。HR 服务平台建设历经了几个阶段：

▣ **业务流程标准化，基础流程线上化**

明确交付的业务范围及标准化业务流程，从员工申请开始至办理完成结束，端到端梳理业务流程，关键节点标准化，交互行为线上化，复杂操作简化。

▣ **梳理长期规划，打造产品亮点**

通过外部对标结合快手土壤明确系统建设方向，明确 HRSSC 业务系统集成化，通过架构设计实现标准业务节点线上化、业务流程全链路管理、消除系统之间的断点。依托其中的 5 项爆款业务，整体为 HR 服务平台做曝光宣传，爆款业务包括工作居住证新办业务、定点医疗机构变更业务、公积金提取业务、医保商保一站式报销业务（取名“保保总动员”）、HR 共享服务中心各职场全覆盖（让员工在所有）。



业务场景全闭环运营，注入情感交互

将用户场景，结合 eNPS 调研、问题原声闭环、业务运营、系统运维管理等机制，驱动 HR 服务平台持续迭代优化。过程中不但实现了业务办理体验的优化与升级，还通过服务平台社区化进行用户的拉新与留存，在交互中与用户形成链接。

专家洞见

北森 | 赵永亮

那像这样的场景，在员工全生命周期旅程中非常多，比如员工每天要接触的考勤场景，打卡成功后，自动生成励志祝福语，让员工感受到温馨与激励。出差场景中，后续的报销往往很麻烦。通过与差旅系统打通，员工定好酒店、机票后数据自动传回传入财务系统，直接省去后续的手工报销。简化繁杂的操作，提升员工体验。薪酬场景中，发工资一定是每月非常开心的事，发工资条时按春夏秋冬不同节气设置每月不同的背景卡和祝福语，会更增添员工的喜悦感。学习场景中，学习可以设计成闯关游戏，完成课程后有即时奖励，让枯燥的学习，变成主动甚至“上瘾”的游戏。

企业案例

快手——HR 咨询

随着快手人员的快速扩张，HR 类问题咨询量也急剧上升。同时快手相当多一部分来自大厂，对于问题解决的效率与体验本就有着一一定的要求，因此对于在职员工，快手 HRSSC 需要打造一款兼顾“质”与“量”的员工体验产品——“HR 咨询”。

此种背景下，快手将 HR 咨询打造成了**查询 + 咨询 + 远程业务综合办理平台**。从入口渠道扩散，到品牌宣发引流，然后在中间截流层用智能客服机器人，并最终流转到人工客服。通过前后台模式来驱动如业

务进化：前台负责咨询业务的交付，从与用户交互的过程中去发现问题，反哺后台进行知识库建设与系统管理，后台的迭代再拿回到前台去做验证，形成闭环。

不断扩充、更新知识库

知识库更新迭代是驱动 HR 咨询平台的不断升级，完成核心目标的关键步骤。知识词条从最开始的 400+ 条到现在 5000+ 条。在知识库建设上，快手综合考量了人工客服与智能客服各自的应用。知识库一方面应用于智能客服机器人，直接调取知识词条与用户答疑交互，另一方面还要考虑到让 HR 咨询的人工客服同学，以最便捷的方式，更有效地获取和沉淀知识。

多维度衡量，提升机器人问题解决率

通过分解知识树形结构，使得机器人可以根据用户性质和业务维度，进行精准的点状问题答复。除了衡量智能客服回答问题的精准度之外，还会对 HR 品牌植入与情感交互有要求。例如，在用户等待人工客服回复的间隙，智能客服会与其进行寒暄，而不是一直让用户“排队等待”。

培养用户习惯，兼顾效率与体验

快手非常注重培养用户的意识和习惯，因此选择了一句 Slogan：有 HR 问题，找“HR 咨询”就对了。在 7*24 小时即时响应的咨询平台上，快速解答用户疑惑。目前，快手的智能客服解决率已经达到 79.5%，人工客服平均首响已进入 20 秒内，平均处理时长 8.1 分钟，人工首解率为 92%，NPS 也已经突破 70%。

企业案例

玛氏——从用户需求中挖掘需求：智能聊天机器人

2018 年底，玛氏 MyP&O 上线了基于微信平台的聊天机器人爱问小玛达 (Marta)，为同事们提供手机端全天候人事咨询服务。Marta 自上线以来一直在不断迭代：知识库更新，接入渠道扩展（微信、门户网站和 Teams 等终端），新增服务功能等。通过分析用户反馈和常见问题数据，团队相继开发了社保公积金查询、证明开具、销售奖金查询等功能。智能聊天机器人不仅有效分流 MyP&O 运营高峰期的热线电话量，还能让同事热线团队的同事专注于解答复杂问题，有效改善了用户体验。

企业案例

无限极——咨询机器人

无限极创建了一位虚拟服务人员——小 H 咨询机器人。其功能会不断迭代与强化，用以回答和支持 HR 自助咨询。例如各种工作证明的办理，小 H 会提供链接；HR 的各种流程和政策，小 H 可以通过图片、文件、语音、视频等方式予以回答。通过员工不断使用，机器人会积累更强大的语料库和知识库，变得更“聪明”。借力 HR 重大事件的节点与用户标签，公司还设置了“猜你想问”界面，把高频问到的问题做了前置，提升咨询体验。

个性推送——有关注亦有温度

如果说以上的场景与产品，更多是基于员工的共性需求，提供标准化服务。那么现在很多企业也在标准化的基础上，考虑如何为每位员工生成专属的个性化服务与推送。

体验触点

专属推送让个体员工感受到新鲜与关怀。

游戏化、社交化的内容增强分享与交互。



实践建议

在员工富有纪念意义的时刻（生日、入职纪念日、晋升、结婚等）触发专属的推送、生成海报等，并同时推送提醒给员工的直线经理，进行多方关怀活动。

基于系统数据，抓取每位员工专属的工作数据，生成年度行为账单总结，帮助员工回顾一年以来的工作，并借此机会表达公司的感谢。同时辅以社交化设计（许愿、转发集赞等）在员工内部加强讨论热度。

无限极

纪念日自动推送，生成海报以及专祝福语；生成专属年度行为账单，配合许愿、集赞等活动促进员工参与度。

快手

结合用户画像，从体验端、效率端前置化地为用户提供服务预测。进行可视化分析并进行有效提炼，抓取用户爱好点、问题点、最爱提问的时间等等，进行方向推演，从而实现主动触达，而不是用户被动接受。



企业
案例

无限极——特殊时刻 & 年度行为账单

1) 特殊时刻传递公司温暖

针对在职员工，无限极设置了很多富有纪念意义的特殊时刻。例如工作年限周年纪念日，系统将会自动抓取员工的信息，生成海报，配上一句煽情的话语，推送给员工的直线主管，感谢员工为公司服务的付出。当员工一路走来会感受到公司的关注、给予的温暖，与此同时，员工还可以转发分享、在同事间引起话题促成讨论、借此机会和主管深度交流等等。

2) 年度行为账单，走心设计引共鸣

每年到了年末，总结过去的一年成为各大平台不可或缺的一部分，这种方式也深得用户青睐。受此启发，2020年无限极也开发了这样一个有意思的场景——年度行为账单。通过调取系统中各项工作数据，为每位员工奉上专属的年度推送：你今年一共发了多少条企业微信？加班了多少小时？最晚一次打卡回家是什么时候？今年你一共休了多少天假？出了多少趟差？去了多少个城市？最后表示公司对员工辛勤付出的感谢。活动上线后，通过走心及共情的设计，收获许多同事的好评认可及感恩公司的反馈。账单中的许愿、集赞等互动活动更是成为了参与度极高的体验项目。

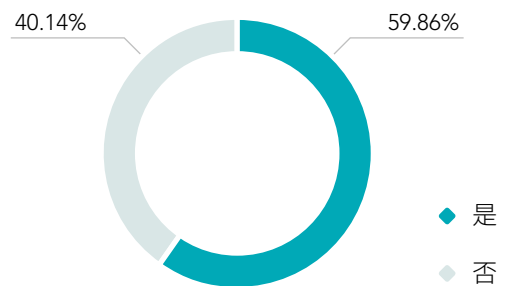
企业
案例

快手——在 HR 社区实现主动触达

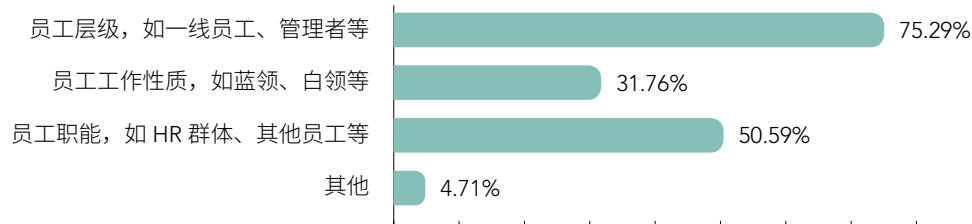
快手还希望突破业务边界，结合用户画像，从体验端、效率端前置化地为用户提供服务预测。例如通过分析 80/90 后喜欢什么内容？从大厂来的新用户最关心什么？并从全流程与业务触点中，进行可视化分析并进行有效提炼，抓取用户爱好点、问题点、最爱提问的时间等等，进行方向推演，从而实现主动触达，而不是用户被动接受。

角色分类——差异化员工体验侧重

图表 13 针对不同类型 / 群体的员工，您企业提升体验时是否会有差异化的策略？ N=284



图表 14 为了针对性的体验提升，您企业如何划分员工群体？ N=170



图表 15 面向以下员工群体，您企业提升体验的侧重点分别是：N=170

| 员工群体 / 提升体验侧重点 | 员工服务，业务办理 | 高效团队管理，人才洞察 | 高效畅通，业务协同 |
|----------------|-----------|-------------|-----------|
| 一线员工 | 77.65% | 8.24% | 14.12% |
| 不同层级管理者 | 5.88% | 67.06% | 27.06% |
| HR | 12.94% | 28.24% | 58.82% |

当员工体验进行到了一定阶段，企业户开始逐渐关注到群体差异性，不同群体、类型的员工基于自身日常的工作以及需求，对体验感提升的侧重点是不一样的。调研数据表明，近 6 成（59.86%）的参调企业针对不同群体 / 类型的员工，提供差异化的员工体验策略，并且大致的群体划分倾向于三类人群：**一线员工、管理者、HR 本身**。

对于各自的群体，体验提升的侧重点会有有所不同。对于一线员工，提供高效的员工服务、业务办理，对于管理层，提供有效的人才洞察；对于 HR 本身，更多在于能够拥有畅通与业务协同。关于员工与 HR 群体的相关服务，上文的阐述已经覆盖绝大部分。针对管理者这一群体，他们工作中的体验感往往还来自另外一个维度：**通过数据与洞察助力决策**。

体验侧重点

员工：服务渠道的触手可及。

管理者：便捷操作、数据分析助力业务决策。

HR：基于员工全生命周期，实现线上协同。



实践建议

考虑企业中员工的群体差异性，如蓝领 / 白领所需了解与办理事项的触达方式；虑不同员工角色，通过分析和识别不同群体员工最需要的内容，只为他们提供工作中最需要的信息。精准把握各人群需求，实现基于角色的差异化推送。

从人才分析和运营分析出发，如员工的基本信息（学历背景、年龄层次）、过往工作表现（绩效评级、嘉奖情况、参与的公司项目、人才盘点对应位置等）；了解团队关键指标，如团队构成、年度预算、人员流动、离职率分析等。

无限极

向每位部门主管提供人才洞察现状，明晰团队构成、员工基本信息、过往工作表现，从而帮助管理者针对性进行提拔与辅导。

绿城

搭建数字化平台需要结合组织实际需求、情况各不相同，但是大多应该关注到员工、管理者和 HR 这三类核心群体。

海尔

不同角色（技术、管理、服务人员等）点开云大厅 APP 只看到自身日常工作最需要的内容，隐去无关内容，避免信息轰炸。

快手

通过优化 HR 流程，实现极致轻盈，为管理者的效率提升与管理决策打下坚实基础，尤其在审批流程进行了体验改进。

北森

管理者通过查看员工简历、面试、测评信息，过往的履历、承担的项目、绩效表现来安排重点工作与人员晋升；通过数字化工具了解团队管理的关键性指标，从而优化管理动作，做出管理决策。



企业
案例

无限极——管理看板助力管理层进行人才决策

2021年无限极推出管理看板，供每位部门主管，洞察人才现状。通过该管理看板，管理层可以清晰看到：团队构成、员工的基本信息（学历背景、年龄层次）、过往工作表现（绩效评级、嘉奖情况、参与的公司项目、人才盘点对应位置等），并结合员工当前的薪酬给出对应建议。例如是否存在员工过去表现优秀但是薪酬尚未匹配上、是否存在员工绩效一直平平无奇等情况，从而给出主管晋升、激励抑或是淘汰的建议。总体而言，这些数据的打通和抓取源自于SSC团队对于数字化后台的信息维护和处理，希望能够持续助力组织。

企业
案例

海尔——【HR云】大厅差异化推送，“千人千面”

基于不同员工角色，海尔希望通过精准把握各人群需求，实现差异化内容推送，最终实现云大厅的“千人千面”。不同员工点进去【HR云】大厅APP，看见的内容是不一样的。通过分析和识别不同群体员工最需要的内容，为他们提供工作中最需要的信息，与之无关的内容则予以隐藏，避免对员工造成信息干扰。举例而言，面向管理者提供人才分析和运营分析两大部分内容。人才结构、人才动态，团队中的预入职、预退休、预生育等数据信息展示。

企业
案例

绿城——核心群体的体验侧重

搭建数字化平台需要结合组织实际需求，但是大多应该关注到员工、管理者和HR这三类核心群体。针对不同的场景和出发点，绿城中国人事共享中心赋予了数字化产品不同的角色，从而推进数字化转型、提升员工体验。

- ▣ 对员工而言，首先要实现服务渠道的触手可及，即可以通过不同渠道快速获取所需服务；其次是系统使用的专业高效，所有数字化产品的背后是系统、系统的背后是流程、而流程的背后是管理。因此，所有服务交付动作都经过细致打磨，并以员工满意度为标尺，不断提升服务交付中的员工体验。
- ▣ 对管理者而言，首先要解决的是便捷操作，管理者在日常工作中，需要了解整个团队的相关信息，并基于场景来进行操作，如新员工入职、试用期评估、员工离职等。其次是提供分析支撑，管理者需要频繁地做出业务决策，所以有价值的数据分析将给予管理者极大的决策支撑。最后是团队关怀，通过在员工生日、入司纪念日触发电子贺卡并提醒到管理者等动作，更好地让员工感受到来自公司的关心与关怀。
- ▣ 从HR角度来讲，数字化所带来的最大收益是提质增效，HR可以从员工入职、培训、薪酬福利、绩效管理、合同续签等直到员工离职，全生命周期的通过数字化产品来优化日常工作流程。

专家
洞见

北森 | 赵永亮

前面说“员工”包含很多角色，那么再来从管理者视角谈一谈。现代企业的管理者都很关注数据带来的洞察，我们也看到财务数据分析，运营数据分析给企业带来的巨大价值。那么在人力分析上，数字化也可以提供更大的帮助，从而提升管理者的体验。

比如管理者需要安排重点工作，或者为人员晋升时，可以轻松地查看员工简历、面试、测评信息，过往的履历、承担的项目、绩效表现等。这些信息可以帮助他们进一步判断，辅助决策。

管理者可以通过数字化工具了解团队管理的关键性指标，从而优化管理动作，做出管理决策。比如员工总数变化、关键部门是否有岗位缺失等情况。有了这些，管理者可以搞清楚团队的人员流动情况和离职率。如果某岗位离职率较高，要进一步分析原因，看从工作安排、领导管理风格等方面是否进行改变。



持续改善：建立体验改善与反馈机制

以数字化为抓手提升体验，但是体验之旅绝不会止于数字化。

一方面，伴随着员工需求的多样化，企业会发现体验的改善并不是可以通过数字化手段与方式就能“一劳永逸”的。体验的改善还需要其他方式的辅助与支撑；另一方面，经历了大量“重量级”的产品与服务交付后，企业后续仍然需要“轻量”的更新与迭代。因此“持续”二字始终贯穿于员工体验的整个过程，企业有必要建立一套可以持续改善员工体验的机制并加以运用，在体验提升的同时，最终驱动组织目标的达成。

意识变革，以用户为中心

被动响变为主动收集

HR 真正体验前台业务、贴近用户

让体验意识体验贯穿 HR 工作与生活

挖掘需求，发现机会改善点

成立负责小组；增设相关职能

举办创新活动

内部定向深入访谈；外部不断学习

建立评价体系，闭环解决问题

设置量化指标

划分层次人群

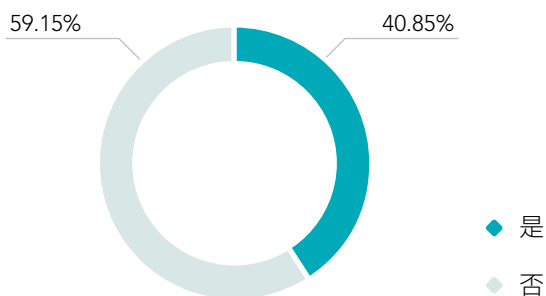
设置协同机制

提前“埋点”，实现评估自动化

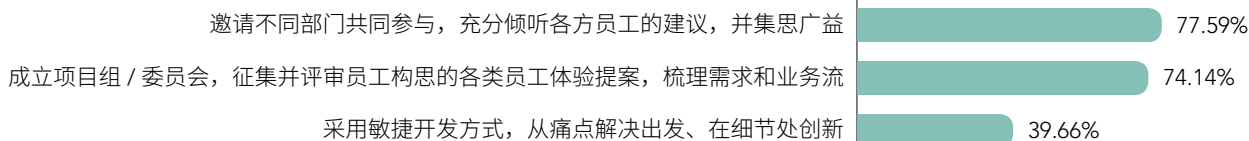


图表 16 您企业是否有设置持续改善体验的机制？

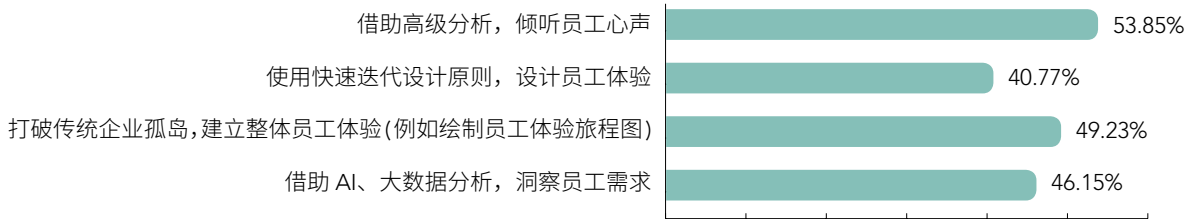
N=284



图表 17 如果有，该机制是从哪几方面建立起来的？ N=116



图表 18 为了持续改善员工体验，以下哪些是您企业准备实践的？ N=260



四成（40.85%）的参调企业表示他们会持续地改善员工体验，将会充分倾听各方的员工声音与建议，集思广益，朝着建立整体员工体验的方向前行。具体应该如何建立，从哪些维度着手，我们将会从以下企业实践萃取出具体的方案与建议。

意识变革，以用户为中心

人力资源作为推行和实践员工体验必不可少地角色，驱动和培养 HR 用户思维同样不可或缺。只有真正做到从意识层面进行了变革，才有可能洞察用户需求，以终为始地推进体验的提升。首先，要让做事情的人具备用户视角，因此驱动 HR 意识变革成为最首要的一步。

- ▣ 被动响应转向主动收集：将收集到用户真实声音作为体验意识变革的第一推动力，形成认知、行为到习惯的变化路径。
- ▣ 让后方的 HR 体验前台业务，与用户直接交互、贴近用户、了解用户，驱动意识变化，并通过 HR 互相推荐，感染更多 HR 同事加入。
- ▣ 多种途径联合，让体验贯穿 HR 工作与生活：邀请员工成为体验官，从他们视角输出建议甚至问题所在；将用户体验意识嵌入 HR 领导力培养项目中，促进体验意识的迭代；HR 会议中信息共享体验变革的进度。

企业案例

快手——用户意识变革

推动之初，快手发现用户体验问题的来源看起来是产品设计不合理、流程设计冗余、服务标准不统一等表层因素，但实际背后更深的逻辑在于设计这些产品/流程/服务的“人”，是否具备良性循环的用户视角，是否真正站在用户角度去感同身受。

为了提升用户体验，“标本兼治”，优先解决“人”是否具备用户视角的问题，快手决定驱动 HR 同学用户体验意识变革。

1、快手 HR 的用户体验意识变革走过了四个阶段

▣ 意识播种（2020.6-2020.9）

HR 团队定期输出《用户体验报告》，并创建

了从 0 到 1 的控闭环机制，人力资源部各个二级部门负责人开始对原声有感知，但此阶段各团队对控闭环机制的理解 / 执行参差不齐。

▣ 意识萌芽（2020.10-2021.3）

此阶段系统性形成了“三大法宝”（即扩武器、造场子、控闭环），成立了用户研究团队，同频推出 SSC 团队 S 级项目与爆款体验项目，开始使用 NPS 作为唯一衡量指标，进一步加深了 HR 用户体验意识的深化。

▣ 意识觉醒（2021.4-2021.9）

从用户体验“为什么要做”过渡到了“如何做”，HR 在信息互通上有了更多的方式，例如，将用户体验意识培养加入到 HR 部门新员工必修课，使

其一加入就有体验意识，形成痴迷用户的文化氛围。同步引入“服务设计理论”使得用户洞察更加深入，多团队（如 OD、大数据团队、SSC 等）携手洞察用户需求并联合解决。

▣ **意识巩固 (2021.10-2023.3)**

完全落实到行动是此阶段追求的目标。从 HR 同学的用户思维转换，到 HRSSC 团队驱动流程与数字化变革，再到最后的文化层面变革，真正将用户思维植入每位 HR 同学的 DNA 中。

2、在不同的阶段应用不同的方法论工具

在**意识播种与意识萌芽的 1.0 阶段**，快手打造了三大法宝——扩”武器“、造“场子”、控“闭环”，让 HR 从痛苦场向快乐场转移，从而建立起 HR 与用户之间的强交互和理解。

▣ **扩“武器”**：从被动收集用户原声到主动收集反馈，HRSSC 以用户原声为武器，将其分为三类：做得不好的、做了但别人不知道的、价值观坚守的。定期输出《用户体验报告》在 HR 内部“晾晒”，将原声转变为体验意识变革的第一推动力，借此牢牢将用户思维注入每位 HR 同学的 DNA 中，形成从认知、行为到习惯的变化路径。

▣ **造“场子”**：在扩武器的基础上，搭建覆盖不同层级的痛苦和快乐属性的场域，让后方的 HR 体验前台业务，与用户直接交互、贴近用户、了解用户，驱动意识变化。同时为了让场域覆盖到更多 HR，快手实行了“内部推荐之旅”的激励。根据体验与收获的侧重点的不同，鼓励 HR 同学邀请更多 HR 伙伴加入（2020 年快手有 70%HR 同学的参与，其中 40% 来自于推荐）。

神秘访客：邀请用户作为 HR 产品体验官，以神秘访客的形式体验 HR 业务，并输出访客日志，转换视角让 HR 了解问题所在。

行动学习，注入体验意识：将用户体验意识嵌入 HR 领导力培养项目中作为必修课，HR 同学通过认领不同的用户体验课题，进行研究并给出业务洞察与建议，从而促进 HR 骨干同学的用户体验意识迭代。

HR 双月大会定期晾晒：在 HR 全员月度会议上“晾晒”体验变革进度，让 HR 同学信息共享。

HR 体验 slogan 嵌入周边：将用户体验的 slogan 嵌入与 HR 相关的周边礼品，融入 HR 同学的生活。

HR 业务实景体验：选择了 6 个可与用户直接交互的业务（入职手续办理、HR 咨询、用户服务综合窗口、离职回访、满意度调研回访、背调管理），让 HR 管理层与 HR 一起实地实时与用户对话，沉浸式体验。发现专业思维与用户思维的 GAP，驱动思维改变。

▣ **控“闭环”**：从扩“武器”和造“场子”阶段中挖掘出来的问题，利用控闭环方式予以解决，并跟踪解决进度，同时以用户原声是否减少来衡量问题是否被彻底解决。

进入到**意识觉醒与意识巩固的 2.0 阶段**，用户体验意识变革方法论进行全盘升级，重点变成了动机与激励双向驱动。



首先找到内在动机，是什么推动 HR 同学持续推动要去做用户体验：动机一在于直面原声、触发共情，就场域而言，除了实景体验之外，还会有用户研究项目；动机二在于认知迭代、能力互通，并基于动机二，打造 HR 能力中台，形成工具和方法论，赋能 HR 内部，形成多个共创小组。

企业案例

玛氏——推动并普及设计思维

设计思维是以人为核心的方法论。当玛氏的人事共享服务团队掌握了该理念，就知道如何站在同事的角度看问题、发掘痛点所在。基于员工实际痛点场景，引入各相关部门（如财务、IT 等），用“设计思维”的方式解决某一场景下，最佳的同事体验应如何实现。此后，玛氏陆续完成了整个入转调离场景下，系统之间的打通。电子签嵌入到入职流程中，实现了新同事入职时申请 IT 部门的办公设备、硬件，财务系统都已经在后台打通。



挖掘需求，发现机会改善点



HR 在具备了意识后，还需要切实在工作场景中发现问题的，分析痛点，挖掘体验改善的机会点。

增设人员职能：

- ▣ 成立用户研究小组，充当深入沟通的纽带，并在调研结束后，绘制用户旅程图和服务蓝图，从用户视角出发，梳理过程中的体验触点，不同触点上感受的变化，连成曲线，为之后的业务流程改善、体验提升提供有效依据。
- ▣ 联合多个 HR 职能团队（如招聘、员工关系等），组成体验改善社团，深入到与每位员工的日常接触中，从而发现机会点。

举办创新活动：

- ▣ 举办创客马拉松等活动，鼓励 HR 与员工共同发现与挖掘用户体验改善机会点，收集创意想法，配合小组比赛与指导工作坊，将想法转化为产品原型设计，一方面完善体验，另一方面促进内部创新氛围，让体验理念深入人心。
- ▣ 借助特定节点，举办活动，集思广益，广泛收集员工关于体验的创意想法以及真实反馈，在双向互动发掘更多体验机会点。

内部深入访谈，外部学习：

- ▣ 通过用户使用频率和使用渠道分析识别出服务的深度体验者，对这部分人群进行定向深挖，深度访谈、重点关注他们建议与意见。
- ▣ 聆听与学习外部声音，如与同行交流、参加行业论坛等。

企业案例

快手——用户研究体系助力发现“真”问题

用户研究小组在在 B 端用户（HR 三支柱、业务部门）与 C 端用户（员工）之间充当沟通纽带，更好地帮助需求落地、体验提升。在 HR 与 HR 产品充之间架起改善桥梁，形成一站式合作流程，更好地帮助产品闭环运营。

在方案设计环节，用户研究团队萃取出了不同研究方法的适用情况：

| 研究方法 | | 优势 | 劣势 | 适用情况 |
|------|------------|---|--|--|
| 定量 | 问卷调查法 | <ul style="list-style-type: none"> 成本征, 反馈快 覆盖面广, 不受时空限制 | <ul style="list-style-type: none"> 无法深入追问, 不能了解完整情况 | <ul style="list-style-type: none"> 指标监测, 不需要深入挖掘原因 需快速收集结果 |
| 定性 | 用户深访 (1V1) | <ul style="list-style-type: none"> 可以采用开放式提问 能获得较为完整的信息 可适时观察访谈对象的反应 | <ul style="list-style-type: none"> 访谈对象可能不愿意回答私人问题 研究人员的主观思想很容易传递给访谈对象, 从而影响研究成果 | <ul style="list-style-type: none"> 深入洞察用户心理活动 |
| 定性 | 焦点小组 | <ul style="list-style-type: none"> 比用户深访更轻松 可以对用户观点、态度、认知和行为进行深入的分析和研究 | <ul style="list-style-type: none"> 较难安排到合适的时间、地点 个别比较激进的人可能操纵整个讨论或使之跑题 | <ul style="list-style-type: none"> 想了解群体想法 对定量结论深挖原因 |
| 定量 | 现场拦访 | <ul style="list-style-type: none"> 真实性及质量可有效控制 | <ul style="list-style-type: none"> 时间不宜太长, 只能抓取关键问题 拒答情况可能发生 | <ul style="list-style-type: none"> 衡量服务水平与用户期望差异 |
| 定性 | 无察觉观察 | <ul style="list-style-type: none"> 简便、易性, 灵活性高 可以比较客观地收集第一手资料 | <ul style="list-style-type: none"> 对研究人员素质要求较高, 需有较强的洞察力 只能客观反映事实经过, 无法深挖原因和动机 | <ul style="list-style-type: none"> 了解用户真实行为特征 |
| 定量 | 神秘访客 | <ul style="list-style-type: none"> 可以体验真实服务水平 观察面较广, 能发现更多细节问题 | <ul style="list-style-type: none"> 真实性与神秘访客心理素质有较大关系 无法实时记录, 可能产生细节遗漏 | <ul style="list-style-type: none"> 核查标准落实情况 |
| 定性 | 服务原型测试法 | <ul style="list-style-type: none"> 更直观, 用户可直接感知 | <ul style="list-style-type: none"> 前期准备时间长, 需要针对性开发素材 | <ul style="list-style-type: none"> 重塑服务流程 |

调研结束后，小组还会绘制用户旅程图和服务蓝图。用户旅程图清晰展现，用户在该业务办理流程中所有的物理、人际与数字触点，以及在不同触点上心情与感受的曲线变化，进而定位用户旅程中的关键节点，定向进行问题解决。服务蓝图借从用户视角出发，以用户旅程为阶段主轴，绘出经历的触点、与业务的互动，业务后台提供的服务支持，为之后的业务流程改善与提效提供依据。

通过这套体系，用户研究小组最终驱动流程、质量与业务能力的改变与提升。真正做到“从用户中来，到用户中去”，多维度、潜移默化推动转变的发生。结合用户旅程图和服务蓝图，用户研究团队找到用户关键情绪点 / 价值点，一方面团队可以从提效角度砍掉那些“对用户没价值的环节 / 服务动作”等，另一方面将更多的资源集中投放到用户体验的关键节点，助力业务有效聚焦。

企业案例

玛氏——员工体验机会点的发现

创客马拉松，挖掘同事体验改善点

为了鼓励团队能够持续关注并追求创新，不断在工作中寻求突破改变。近两年玛氏人事共享服务团队举办了内部创客马拉松，鼓励大家发现日常工作同事体验改善点。今年玛氏扩大了范围，整个中国区三支柱模块下的 HR 全都参与其中，收集了超过 50 个创意 idea。通过专业导师的指导和工作坊，将想法转化成产品原型设计。在完善同事体验的同时，也帮助

组织内部营造了积极主动的创新文化。

MyP&O 团队创新社团，助力体验发现与解决

- ◆ Continue Improvement: 成员来自于 HR 各职能团队，如同事关系、招聘团队等。他们作为大使与先锋，深入到同事中，挖掘和发现员工体验机会点。发现问题并进行剖析，厘清问题出现的根源。
- ◆ Digital Genius: 专注于进行数字化创新。收到 CI 社团的问题及需求后，从数字化角度

出发看如何解决问题、提升同事体验。

两个社团密切配合，深入到同事中，发现机会点进行分析诊断并进行改善。例如 CI 团队收到一些来自于业务的问题、接到一通来自同事的电话，抑或是日常数据反映出了问题，他们首先会找出问题发生的根源，再联合 DG 团队共创，去看有无可能从数字化层面进行解决。对于玛氏而言，这既是一个发现问题解决问题的合作机制，也是一个培养和发展数字化人才的过程。

此外，每年从全球到各区域，玛氏总部会有不同的人事策略。中国团队将依据当年人事策略的重点与方向，有针对性有方法地进行同事体验的完善。在年度满意度调研的基础上，玛氏还会开展线下活动，去到各地主要办公室进行现场解答。

企业案例

无限极

员工体验无处不在，究竟体验的提升应该以什么为抓手？经过内部讨论后，无限极决定围绕以下两个维度开展：

- ▣ 基于员工职业全生命周期，识别员工工作过程中的痛点
- ▣ 创造让员工觉得舒服、感受好的触点和场景

再往下落到体验的挖掘上，无限极通过以下两种有趣的方式 / 渠道开展：

- ◆ **员工体验留声机**：长期存在于员工体验社区中，专供员工自由抒发和吐槽，甚至员工可以选择匿名或者实名。后台收到员工的吐槽之后，同事进行专门跟进。若是匿名，则首先根据其反映的问题进行查证，再针对性改善。若是实名吐槽，HR 会邀请该名员工，一起加入到后续的改善过程当中，一起共创。甚至有些项目会长期立项，长期邀请员工体验官加入其中。
- ◆ **员工体验创客马拉松**：结合公司周年庆，无限极开展员工体验创客马拉松活动。HR 会召集一批同事自愿报名，提出改善想法，成为题主。后续活动立项并持续三个月左右，题主则各自组建团队，针对现有痛点提出优

化和改善的解决方案。最后各位题主发表项目演讲，并进行 PK，管理层参与其中点评。HR 同事根据大家的想法进行针对性改善之外，还会给予优胜小组奖金激励与支持。

企业案例

绿城中国——发现员工体验机会点

▣ 渠道铺排，倾听心声。

1) 面向服务对象，及时反馈。员工在体验交付服务（如一次入职、一次调动）后，将会收到自动触发的满意度评价，可以在手机端直接反馈，以保留员工当下最真实的感受与评价，做到及时有效。

2) 甄选种子用户，定向深挖。通过对用户使用频率和使用渠道的分析识别种子用户，即服务产品的深度体验者，然后通过一对一访谈，重点关注他们的意见及建议。

3) 借助特定节点，开展活动。借助周年纪念日等有仪式感的日子来组织活动并准备周边礼品，广泛收集员工反馈，让员工感受到其真实想法被时刻关注，从而更乐于参与到双向互动中来。

- ▣ **换位思考，听懂需求**。当员工对着手机上的待签字文档说“字要大”的时候，也许他真正想表达的内容并不是字体的大小，而是希望阅读的内容更加清晰、重点更加突出。

- ▣ **基于专业，引导需求**。在苹果手机问世之前，没有人会对手机提出如此之多的需求。同样，员工在很多时候也只能根据自己的过往经验来表达需求，此时 HR 作为领域专家需要给予更多的专业引导，通过提供专业建议来和员工共同探讨体验提升的方向与可能。

- ▣ **依托触点，验证需求**。在服务交付期间，可基于触点对员工行为进行观察与分析，反向验证员工的实际体验是否达到预期，例如员工的情绪是否有变化、沟通是否顺畅等。

企业
案例

海尔——洞察员工需求的方式

员工体验是无限的，员工的诉求也在不断更新。因此持续关注体验改善的痛点，洞察员工需求愈发必要。海尔 HR 共享主要通过以下方式：

- ▣ **员工直接提出，倒逼响应：**员工主动提出日常工作中体验欠佳之处，HR 团队被动响应，解决与改善。
- ▣ **事先洞察：**海尔 HR 共享通过重点用户运营、发放调研问卷等，提前洞悉员工诉求。这两种方式做好只能做到满足员工需求，但是距离引领用户需求仍有一段距离。然而海尔 HR 共享希望能够为员工创造意想不到的增值，因此还会借助以下方式发力。
- ▣ **跨界启迪：**内部数字化转型过程当中，无论是家电行业，还是生态小微，集团经常组织跨界分享，这有利于启发团队创新。
- ▣ **行业峰会 / 头部互联网行业做法学习与借鉴：**互联网企业因其得天独厚的优势，往往员工体验可以做得很深入。因此海尔 HR 共享在保障全面的同时，还会通过借鉴与学习来兼顾深度，做到既有“百米长”，又有“百米深”。

与此同时，海尔 HR 共享还通过系统“埋点”、用户评价提升全流程体系来提升用户体验。例如在入职流程结束后，弹出调研以及打分评价，让每位入职的员工给出基于感受和体验给出最真实的评价，并提出过程中不满意之处，从而为负责该场景的业务主人明晰差距，进而寻找路径，关闭差距。同时还会及时收集智能客服回答频次最高的问题，进行改进升级。



建立评价体系，闭环解决问题

HR 做了很多事情后，用户体验是否得到了有效提升？企业希望建立起一套完整的评价与反馈体系来进行反验证，一方面整体衡量员工体验的提升程度，一方面在点对点改善时，将问题的解决闭环，真正做到“事事有着落”。

设置量化指标：

- ▣ **整体员工满意度：**通过年度满意度或者敬业度调研中有关体验的题目与得分作为衡量指标
- ▣ **用户费力度：**产品和服务流程的使用时的顺畅度
- ▣ **净推荐值：**重在衡量员工体验之后，是否会进行推荐，从而给出用户对当前产品、服务的肯定程度，并测量用户未来可能的行为

划分层次人群：

- ▣ 全员可通过日常问询的高频、年度满意度，以及沟通平台表达与反馈；定期与高层管理者会议了解；把握公司中层管理者群体，定期了解他们的想法与建议，因为他们既有管理者视角，又可以直接接触一线员工，对于公司体验现状的感知会更明显

设置协同机制：

- ▣ **明确内部责任人与牵头人**（如实行首问责任制、不同业务进行人员分工），通过对员工体验敏感点的系统梳理，更好地统筹协调内部资源，确保切实有效
- ▣ **保持 HR 认知与员工认知的一致**，HR 团队分派每人聚焦一个人群，充分与员工及交互

提前“埋点”，实现评估自动化：

- ▣ **思考体验改善的关键点**，并通过系统设置自动触发功能，确保员工在使用完某项服务的当下，就能收到及时的调研，如完成一次入职后的感受、eNPS 系统与多项 HR 服务的联动等
- ▣ **引入 eNPS 系统**，进行全周期体验对比与分析。通过对投放的问卷结果进行长期监测，并联合员工从入职到当前的调研结果，进行横向对比，定位改善节点

企业
案例

快手——员工体验三大指标

用户体验三大指标构成评价体系

快手的用户体验三大指标包括满意度、费力度和净推荐值（Net Promoter Score, 简称 NPS），在用户体验方面，这三个指标互相关联又各自侧重：

- ▣ **用户满意度（CSAT）**：重在某个具体环节的满意度，从而判断当下的产品交互和服务环节是否有问题。
- ▣ **用户费力度（CES）**：重在整个产品和服务流程的顺畅度，间接影响用户满意度。所有的产品费力度越低，“买度”越高，NPS 越高。
- ▣ **净推荐值（NPS）**：重在体验后，是否会进行推荐，这是对用户未来行为的推荐，对产品和服务的发展方向提供一些指导，同时也是对产品和服务满意的一种潜在肯定。

eNPS 系统助力原声改善

过往，NPS 被广泛应用于商业领域中，快手将其概念引入、创新性迭代到 HR 业务中，上线了 eNPS 系统，e 即代表员工。为了科学有效地进行数据回收，HR 保留了 NPS 的核心理念，即注重愿意向别人进行夸赞与推荐行为，并在问卷中设置如下问题：您是否愿意将我们某某 HR 服务推荐给你身边的同学？您是否愿意向您身边的亲朋好友提及并夸赞快手的某项 HR 服务？

▣ 问卷投放与实时数据看板

投放时可对问卷结果进行长期监测。例如某用户生命周期的问卷，从投放之初，该问卷会在不同生命周期、司龄的用户中滚动投放，系统后台则可以一直监测和展示滚动数据。既往历史调研问卷也可以上传至系统中，建立数据共享看板，整体提升内部调研效率。未来此系统还将会在更多 HR 系统、场景中进行“埋点”（例如，弹性福利平台等）。

▣ 用户原声闭环

在正在规划的二期内容中，此系统将会与 HR 咨询平台打通。当用户在咨询平台上反映某问题时，该问题会被流转到 eNPS 系统中，传导至各部门，相关团队直接在线上解决问题，最终闭环解决。

▣ 全周期体验对比与分析

当前 eNPS 系统的调研已经覆盖了快手所有的

HR 模块。根据用户入职当天、60 天、6 个月、一年、两年等时间节点，调研用户从入职到当前的综合感受。同时，为保证定量衡量的精准度，还增加数据清洗的环节。清洗后分析哪些节点上用户体验有明显下滑，在此时间点上公司应注意什么、能提供什么。进一步还可描绘用户画像，未来进行过程干预与定向推送。从体验与效率两个维度，把事情做好。

企业
案例

无限极——针对不同层级收集反馈

- ▣ **针对全员**：开展年度员工满意度和敬业度调查，让员工借助此渠道表达出真实心声。收集分析后，HR 部门每年会抓取其中有关员工体验的反馈，进行针对性优化。
- ▣ **针对高级管理层**：每月管理层会议，定期收集和倾听高层管理者的需求和声音。
- ▣ **针对中层经理**：“回音壁”微信群。每月安排负责人值班，发起话题，收集反馈，根据反馈形成报告。经理层讨论和思考如何落实到本部门，如何改善，如何鼓励员工说真话。通过此机制，输入中层管理者的意见，落实和改善员工体验。事实上中层管理者的认知和想法很能代表公司的现状。因为他们所处的位置，决定他们既站在管理者的高度，又可以深入到一线员工的日常工作，看到体验改善的细微与局部之处。

企业
案例

海尔——聚焦不同人群，充分与员工交互

站在 HR 角度，往往认为规章制度、政策流程等已经阐述得很清楚、直白，但是 HR 语言与员工理解之间仍然存在屏障。站在使用者的角度，他们不懂人力术语以及流程。因此要想提升体验，就必须得突破“最后一公里”，才能真正触达员工心理。为了站在员工角度思考，让不同角色的员工诸如管理人员、技术人员、服务人员、直销人员一目了然知道和识别 HR 要做什么，保持 HR 认知与员工认知的一致，海尔 HR 共享分派每人聚焦一个人群，充分与员工及时交互。

企业案例

绿城——多维度衡量并持续改善体验

绿城中国人事共享中心对员工体验的衡量主要从“指标”和“反馈”两个维度展开：

- ▣ 指标是客观的且基于事实或数据分析，如首问责任制的执行、一次解答率的效果，以及员工在需要问询时选择智能客服的数量及占比等；进而从所识别的关键维度来衡量员工体验是否一站触达、高效便捷等。
- ▣ 反馈是主观的且基于实时感受，如实时满意度评价、开放式意见建议；进而从员工视角来衡量其实际感受。

在持续改善员工体验的机制上，绿城中国人事共享中心主要从主动倾听、文化引导和协同机制上着手：

- ▣ 在主动倾听上，通过设立体验大使来主动了解员工对绿城中国人事共享中心服务渠道与服务质量的反馈；
- ▣ 在文化引导上，持续将“服务以人为本、共享专业价值”的slogan内化于心，例如在人事共享中心内部推行每月闭环一条合理化建议，而员工体验是触发合理化建议的重要维度；
- ▣ 在协同机制上，内部明确项目牵头人，通过对员工体验敏感点的系统梳理，统筹协调内部资源，以确保结果切实有效。

专家洞见

北森 | 于光琦

如何衡量员工体验这是一个很有意思的话题。我认为员工体验是员工来到公司，开始工作后对公司的综合性感受。既然是感受，而且是综合性的，因而是比较难衡量的。但我们还是可以尝试从几个维度去衡量：

- ▣ **员工对各项服务的认可程度** 例如公司的福利的满意度、办公环境是否温馨舒适、数据化工具便捷度、人事行政各项服务的满意度等等。这里当然也包括工作中应用的各项数字化设备的满意度，数字化技术能帮助员工更高效、更便捷、更智慧乃至更有趣地处理工作，这些都会影响员工体验。
- ▣ **员工对于管理制度的认可程度** 如考勤制度、报销制度、晋升制度、问题反馈制度等。而这些制度可以用数字化工具去承载，通过流程、提醒、待办等方式，将制度落地到日常工作中，让员工接纳制度的同事，能够真正践行，让工作顺畅有序。同时，数字化也能提供对制度的有效反馈机制，收集员工的建议，让员工感受到自己的意见被尊重。
- ▣ **员工对于企业文化的综合感受** 比如北森的文化中有一条是奋斗，我们鼓励员工奋斗，也会用数字化工具给奋斗者即时激励，比如同学加班时可以领取积分，用来点餐，管理者能给完成重大突破的项目组点赞、发红包，用勋章奖励有突出贡献的同学等等。那么这些数字化工具可以将企业文化体现在日常工作的细节中，让员工感知，从而提升员工对企业文化的认同，从而对员工的日常工作状态产生积极的影响。





现在开始，绘制您企业的员工体验旅程图吧！

角色分类，厘清体验侧重点



一线员工

高效专业的员工服务，业务办理



管理者

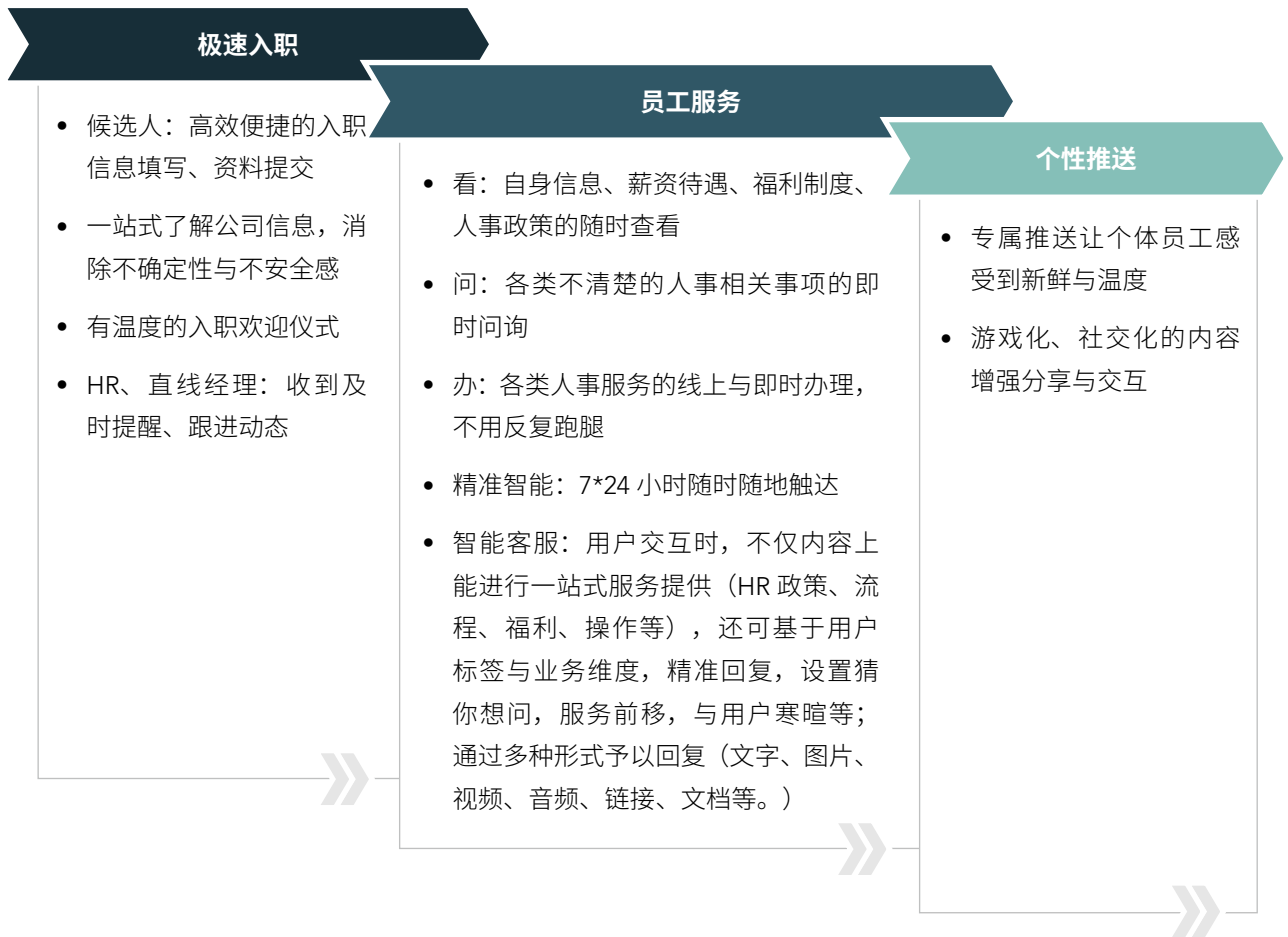
便捷操作，人才洞察，决策支持



HR

业务协同，信息畅通

端到端、场景化优化服务、打造体验产品





建立持续改善与反馈机制

意识变革，以用户为中心

- 被动响应转向主动收集：将收集到用户真实声音作为体验意识变革的第一推动力，形成认知、行为到习惯的变化路径
- 定向打造场域，增加 HR 与用户的强理解
- 让后方的 HR 体验前台业务，与用户直接交互、贴近用户、了解用户，驱动意识变化，并通过 HR 互相推荐，感染更多 HR 同事加入
- 多种途径联合，让体验贯穿 HR 工作与生活：邀请员工成为体验官，从他们视角输出建议甚至问题所在；将用户体验意识嵌入 HR 领导力培养项目中，促进体验意识的迭代；HR 会议中信息共享体验变革的进度

挖掘需求，发现机会改善点

增设人员职能：

- 成立用户研究小组，充当深入沟通的纽带，并在调研结束后，绘制用户旅程图和服务蓝图，从用户视角出发，梳理过程中的体验触点，不同触点上感受的变化，连成曲线，为之后的业务流程改善、体验提升提供有效依据
- 联合多个 HR 职能团队（如招聘、员工关系等），组成体验改善社团，深入到与每位员工的日常接触中，从而发现机会点

举办创新活动：

- 举办创客马拉松等活动，鼓励 HR 与员工共同发现与挖掘用户体验改善机会点，收集创意想法，配合小组比赛与指导工作坊，将想法转化为产品原型设计，一方面完善体验，另一方面促进内部创新氛围，让体验理念深入人心
- 借助特定节点，举办活动，集思广益，广泛收集员工关于体验的创意想法以及真实反馈，在双向互动发掘更多体验机会点

内部深入访谈，外部学习：

- 通过用户使用频率和使用渠道分析识别出服务的深度体验者，对这部分人群进行定向深挖，深度访谈、重点关注他们建议与意见
- 聆听与学习外部声音，如与同行交流、参加行业论坛等

建立评价体系，闭环解决问题

设置量化指标：

- 整体员工满意度：通过年度满意度或者敬业度调研中有关体验的题目与得分作为衡量指标
- 用户费力度：产品和服务流程的使用时的顺畅度
- 净推荐值：重在衡量员工体验之后，是否会进行推荐，从而给出用户对当前产品、服务的肯定程度，并测量用户未来可能的行为

划分层次人群：

- 全员可通过日常问询的高频、年度满意度，以及沟通平台表达与反馈；定期与高层管理者会议了解；把握公司中层管理者群体，定期了解他们的想法与建议，因为他们既有管理者视角，又可以直接接触一线员工，对于公司体验现状的感知会更明显

设置协同机制：

- 明确内部责任人与牵头人（如实行首问责任制、不同业务进行人员分工），通过对员工体验敏感点的系统梳理，更好地统筹协调内部资源，确保切实有效
- 保持 HR 认知与员工认知的一致，HR 团队分派每人聚焦一个人群，充分与员工及交互

提前“埋点”，实现评估自动化：

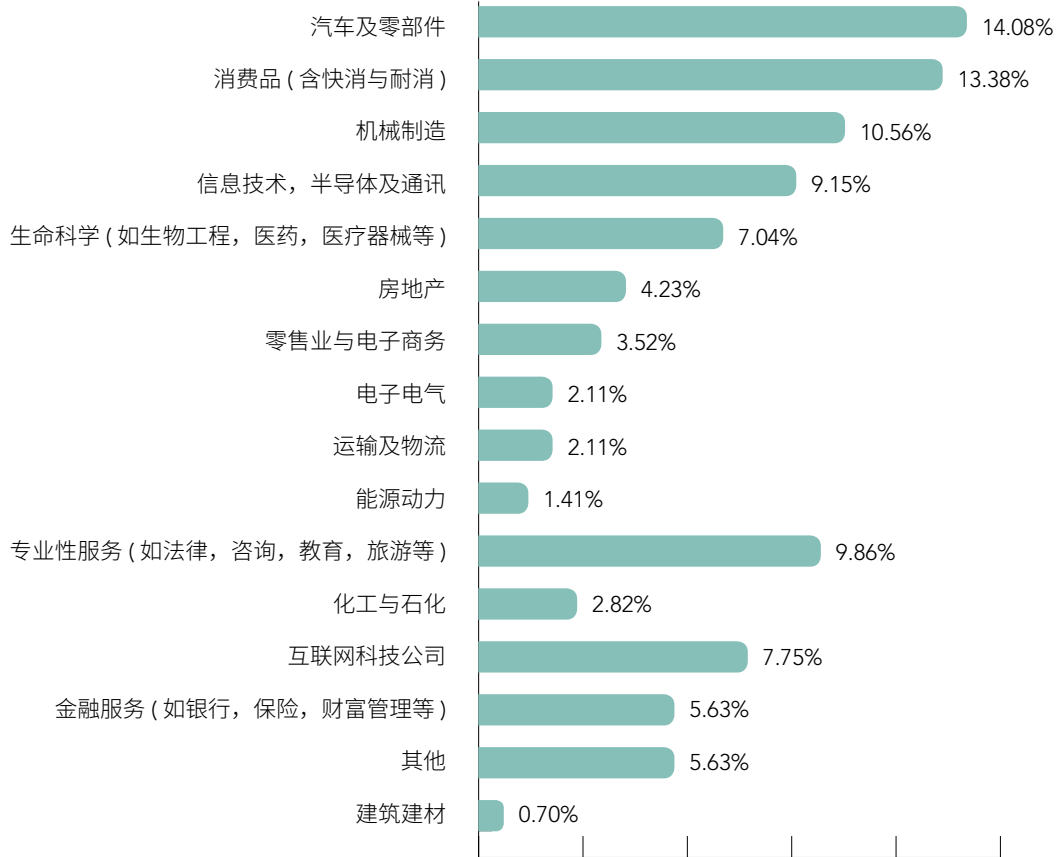
- 思考体验改善的关键点，并通过系统设置自动触发功能，确保员工在使用完某项服务的当下，就能收到及时的调研，如完成一次入职后的感受、eNPS 系统与多项 HR 服务的联动等
- 引入 eNPS 系统，进行全周期体验对比与分析。通过对投放的问卷结果进行长期监测，并联合员工从入职到当前的调研结果，进行横向对比，定位改善节点

基于职业生命周期，寻找关键节点创建体验之旅

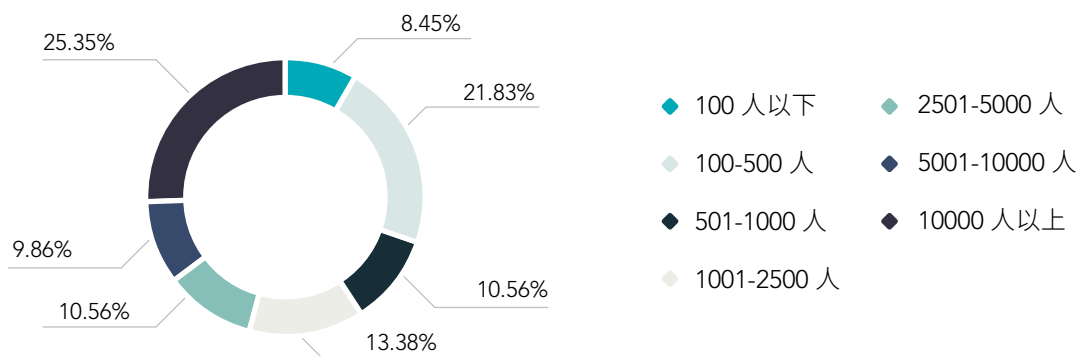


参调企业信息

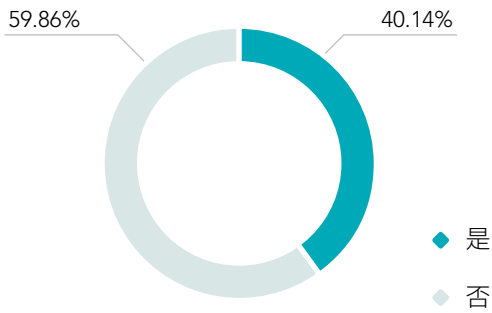
图表 1 您公司所处的行业 : N=284



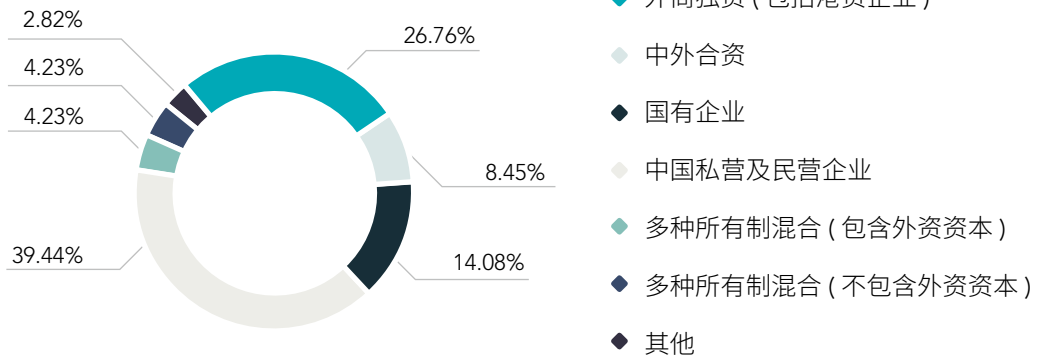
图表 2 您所在的公司在中国大陆的员工数量 : N=284



图表 3 贵公司是否为上市公司：N=284

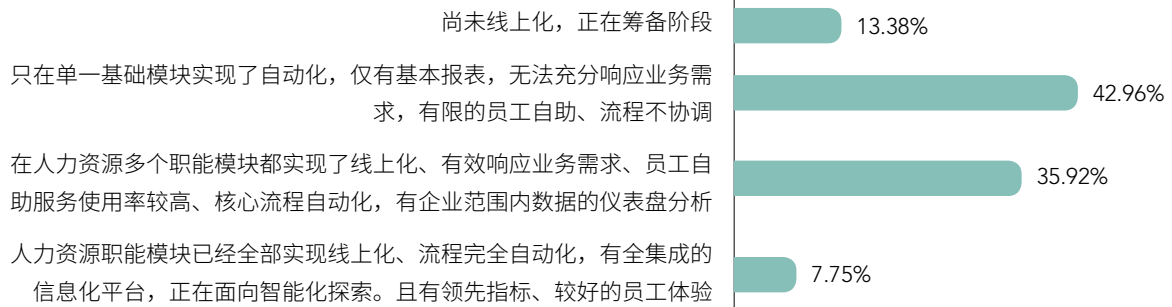


图表 4 企业所有权性质：N=284



标杆数据

图表 5 根据您企业人力资源信息系统建设的现状，请选择最符合您企业的表述：N=284



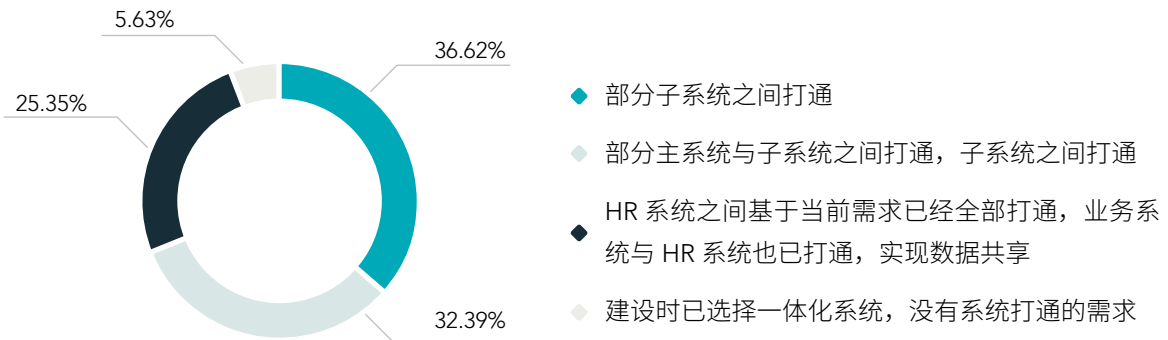
图表 6 SSC 运营成熟度与数字化员工体验阶段的关系：N=284

| SSC 运营成熟度 / 数字化员工体验阶段 | 1.0 阶段：在系统应用上，拥有核心人事系统和单个 HR 模块系统；在员工心声上，更多为自上而下的单向沟通，意见箱调查；员工关怀动作更多通过线下方式实现 | 2.0 阶段：在系统应用上，拥有核心人事系统和多个 HR 模块系统，并处于打通过程中；在员工心声上，通过员工满意度调查衡量敬业度；员工体验工作转向线上便捷操作，员工 / 经理自主服务获取答案 | 3.0 阶段：在系统应用上，各人事系统已经打通，AI 的应用和分析更为广泛；在员工心声上，与员工进行持续上相的沟通并及时反馈；员工体验平台提供简单、一站式的 HR 相关互动 |
|-----------------------|--|---|--|
| 是，已经建立且较为成熟完备 | 28.57% | 60.00% | 11.43% |
| 是，初步建立且刚投入运营 | 45.45% | 51.52% | 3.03% |
| 正在筹备、建立、调试阶段，但尚未运营 | 57.69% | 42.31% | / |
| 尚未建立 | 75.00% | 22.92% | 2.08% |

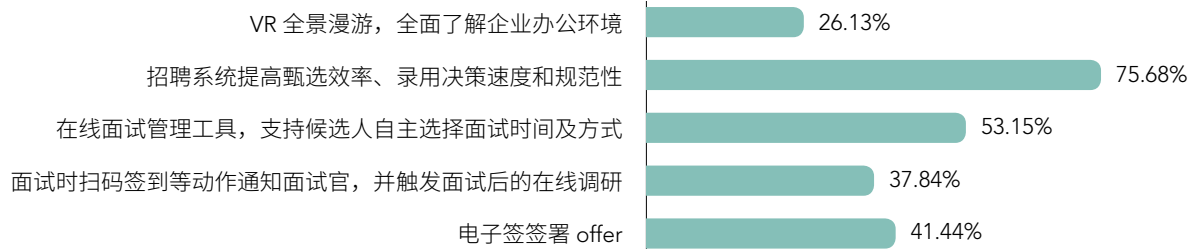
图表 7 您公司在以下模块的系统实现现状以及规划是如何的？N=284

| 模块 / 系统实现与规划情况 | 已经上线使用 | 计划上线中 | 暂时不打算上线 |
|---------------------------|--------|--------|---------|
| 人事数据管理 (包括员工信息、合同管理、人事异动) | 78.17% | 17.61% | 4.23% |
| 招聘管理 | 58.45% | 24.65% | 16.90% |
| 考勤管理 | 78.87% | 12.68% | 8.45% |
| 薪酬管理 | 58.45% | 23.24% | 18.31% |
| 绩效管理 | 56.34% | 27.46% | 16.20% |
| 劳动力规划 | 19.01% | 33.10% | 47.89% |
| 培训学习管理 | 59.86% | 28.17% | 11.97% |
| 人才发展管理 | 28.17% | 40.85% | 30.99% |
| 员工自助服务 | 45.77% | 38.73% | 15.49% |
| 经理自助服务 | 37.32% | 32.39% | 30.28% |

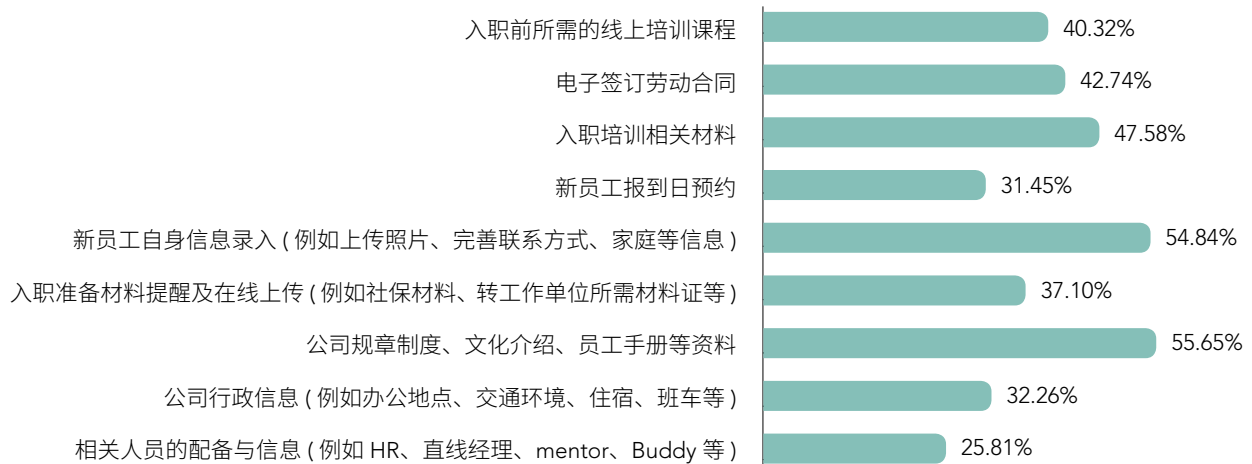
图表 8 您企业 HR 系统的打通情况是怎样的？ N=284



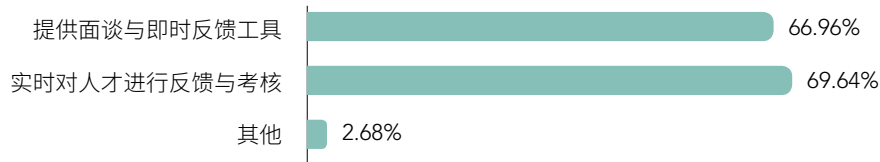
图表 9 您在数字化与招聘过程 (从人才吸引 -offer 发放) 结合, 从而提升体验的地方有: N=222



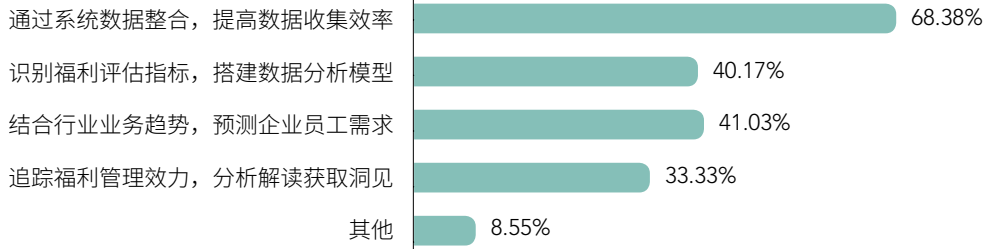
图表 10 您企业目前已实现的入职材料交付的线上化功能有: N=248



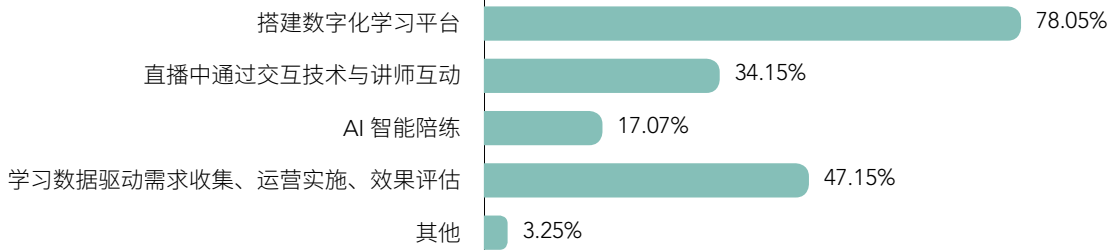
图表 11 您企业数字化体现在绩效管理过程中的应用有哪些? N=224



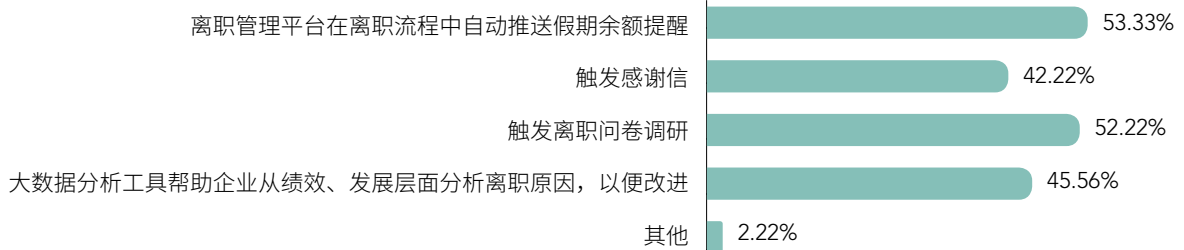
图表 12 您企业的数字化工具可以如何提升福利管理的便捷性，助力体验？ N=234



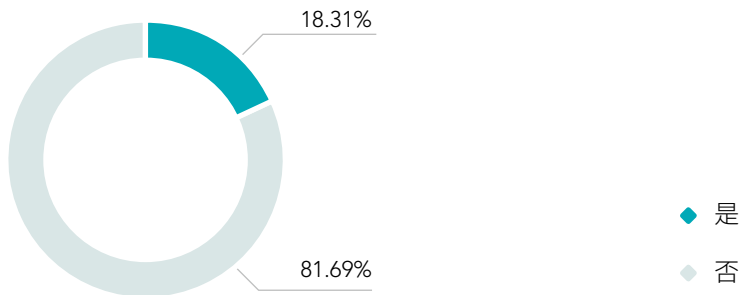
图表 13 您企业数字化体现在学习发展过程中的应用有哪些？ N=246



图表 14 您企业数字化体现在离职管理的应用有哪些？ N=180



图表 15 您企业目前是否有专门的员工体验平台？ N=284



企业案例

智能技术 & 员工体验“双螺旋”，助力无限极 SSC 高效运营



林岳 · HRSSC 负责人 · 无限极

背景介绍

基于业务转型的 HR 三支柱搭建

无限极 SSC 的建设背景源于组织变革与业务转型的需要，HR 需要拔高到策略层面“和组织共舞”，这就要求 HR 必须从运营型转向战略型。HR 过往将诸多时间精力投入到流程合规、事物处理中，大量重复性工作散落在各人力资源模块，工作“破碎度”较高。组织架构调整之后，HR 三支柱的角色定位将会更加清晰：HRBP 更多投入到业务部门协同、组织发展、人才盘点等策略工作中；COE 围绕组织、制度、政策制定进行更精细、更有效益地设计；SSC 则将招聘、员工关系、人事与薪酬福利操作、数字化建设、员工体验提升进行最大化地集约。

内外部需求使员工体验愈发重要

随着 Z 时代步入职场，企业愈发需要传递温度，通过企业文化带来的归属感及创新的工作氛围中带来的成就感，将组织与新生代员工紧密联系在一起。研究显示，员工体验已经成为 HR3.0 时代的主要关注点。

纵观企业内部需求，现阶段需要激活个体、激活组织，创造更多的可能性，营造一种鼓励创新、持续实践，乐于分享并且追求美好生活的企业氛围。

基于此，无限极最终明确了“数字化”和“员工体验”双螺旋驱动的共同服务生态系统，将其作为重要抓手，激发创新、优化体验、创造活力，带给员工全新的感受。



员工体验与数字化结合以后，无限极提出员工体验“FEW”理念：

- ◆ Fresh 代表创新、表现形式以及内容的多样化，让员工感受到新鲜感、娱乐感。
- ◆ Efficient 代表高效，让复杂的流程变得简化顺畅、提升工作效率。
- ◆ Warm 代表有温度，表明公司对每一位员工个体的切实关注，使他们感受到公司的关怀与关爱。



此外，三个词正好组成了“Few”，代表很少的，也就是以往员工较少感知到但非常需要的体验，另一方面也传递了员工体验不在于“大而全”，而应该“小而美”的思路，打动员工的往往都是一些小细节。

HR 数字化历程与规划思路

在“双螺旋”体系里面，两者是相辅相成的，谈员工体验则离不开数字化，特别是数字化搭建的基础与历程，无限极规划了以下三步：



2. 搭平台—一个入口直达所有 HR 服务

指打通各类体系和系统，合并入口，让数据与信息流转起来。员工过去需要记住不同人力资源平台 / 系统的账号密码，搭完平台之后，员工则可以从一个统一入口进入。无限极 SSC 团队提供了企业微信和 OA 系统单点登录两大登录方式供员工选择。该建设为员工日常接触的各人力资源事务性操作提供了极大便利。任何与 HR 有关的事务，员工只需要登录一次。

3. 建功能—数字化产品系列

有了统一平台之后，无限极 HR 将公司各种的数字化系列产品作了整合及打通（包括招聘、薪酬等应用工具、流程审批线上化、绩效管理、培训学习平台、特殊时刻提醒与祝福等）。员工从一个入口登陆之后，方便快捷地进行各类操作、收到各种推送与提醒等。

具体产品如下所示：

9 个应用工具

- OKR 线上管理工具
- 智能咨询
- 内部推荐
- 学习平台
- 电子合同
- RPA 组织架构图
- 电子签约
- 人才盘点系统
- 异地考勤机应用

8 个流程线上化

- 异动审批
- 入职审批
- 试用期考核管理
- 离职审批
- 合同续签
- 团建审批
- 招聘申请

11 个特殊时刻的祝福 / 提醒

- 入职欢迎
- 试用期转正祝贺
- 晋升祝贺
- 入职纪念祝福
- 长期服务奖祝贺
- 结婚祝福
- 生育祝福
- 生日祝福
- 离职送别
- 新员工 90 天学习通知
- 新经理学习通知

在“建功能”阶段，产品和工具都需要逐步优化和迭代，其体现在自主化和智能化两个维度上。因此无限极创建了一位虚拟服务人员——小 H 咨询机器人。其功能会不断迭代与强化，用以回答和支持 HR 自助咨询。例如各种工作证明的办理，小 H 会提供链接；HR 的各种流程和政策，小 H 可以通过图片、文件、语音、视频等方式予以回答。通过员工不断使用，机器人会积累更强大的语料库和知识库，变得更“聪明”。借力 HR 重大事件的节点与用户标签，公司还设置了“猜你想问”界面，把高频问到的问题做了前置，提升咨询体验。

在此历程中，无限极也复盘总结出了一套原则——即“四个建在”：

- 1. 管理建在制度上：**明确管理目标价值及要求，确立制度是标准化的前提。例如制作员工手册，需要清晰说明入转调离的各项制度。
- 2. 制度建在流程上：**将管理要求转化为可衡量、可执行、可控制的流程动作。例如某同事晋升，如何为其匹配流程？该同事需要登录人事系统，发起审批，晋升到何级别、何时生效，谁来审批等流程需事先考虑到。
- 3. 流程建立系统上：**将流程动作固化为系统功能、线上化、自动化。以上的制度和流程确认好之后 SSC 团队将其从线上转移到线上，以提升效率。
- 4. 系统建在数据上：**集成数据，建立模型，赋能流程，实现智能化。拥有系统之后，任何与 HR 有关的行为动作都变成数据被记录和沉淀，这些数据经过有效分析，可以反哺、助力管理层进行决策。例如告知主管其管理的团队人才现状。比如当前的试用期转正率不理想，该数据可以帮助进一步分析是主管的带教问题还是招聘的问题。

以上四原则最终会形成闭环，以员工视角，打通流程或系统，实现端对端的链接。

员工体验的挖掘与实践

员工体验无处不在，究竟体验的提升应该以什么为抓手？经过内部讨论后，无限极决定围绕以下两个维度开展：

- ◆ 基于员工职业全生命周期，识别员工工作过程中的痛点
- ◆ 创造让员工觉得舒服、感受好的触点和场景

再往下落到体验的挖掘上，无限极通过以下两种有趣的方式 / 渠道开展：

- ▣ **员工体验留声机：**长期存在于员工体验社区中，专供员工自由抒发和吐槽，甚至员工可以选择匿名或者实名。后台收到员工的吐槽之后，同事进行专门跟进。若是匿名，则首先根据其反映的问题进行查证，再针对性改善。若是实名吐槽，HR 会邀请该名员工，一起加入到后续的改善过程当中，一起共创。甚至有些项目会长期立项，长期邀请员工体验官加入其中。
- ▣ **员工体验创客马拉松：**结合公司周年庆，无限极开展员工体验创客马拉松活动。HR 会召集一批同事自愿报名，提出改善想法，成为题主。后续活动立项并持续三个月左右，题主则各自组建团队，针对现有痛点提出优化和改善的解决方案。最后各位题主发表项目演讲，并进行 PK，管理层参与其中点评。HR 同事根据大家的想法进行针对性改善之外，还会给予优胜小组奖金激励与支持。

在数字化结合员工体验的底层逻辑之上，无限极基于员工职业全生命周期概念开展一系列落地的员工体验提升实践。从候选人看到公司的招聘广告，到接收公司面试的邀请，与公司产生了各种各样的链接，于是一场体验之旅就此展开：邀约、面试、入职、职业发展、离职等各个环节贯穿其中，且均有体验的场景和触点。基于职业生命周期流程，如求职期、面试期、入职期、融入期、晋升、离职等等。无限极一直在思考：员工接收到的信息是怎样的？身处的物理空间是怎样的？公司可以做什么？

▣ 面试期：系统自动触发，高效便捷

HR 除了通过电话通知候选人之外，还会通过微信推送，告知候选人面试时间、地点（精确到具体的办公室和会议室）。候选人按照约定时间到达，前台接待后，候选人可直接去面试会议室，通过一个动作推进接下来的面试流程：拿起手机微信，扫描桌面的二维码。扫描后系统会弹出该候选人简历，提醒其是否需要补充信息。候选人提交后，系统将会自动推动面试提醒，通知面试官前来面试。面试完成后，系统还会自动弹出面试反馈表，供面试官填写。

此过程省去了以往多方互相联系、通知的流程，自动由系统触发。候选人身在其中，不仅可以省去繁琐的线下填表环节，还可以一目了然接下来的面试流程、各方动作。



▣ 在职期

1. 特殊时刻传递公司温暖

针对在职员工，无限极设置了很多富有纪念意义的特殊时刻。例如工作年限周年纪念日，系统将会自动抓取员工的信息，生成海报，配上一句煽情的话语，推送给员工的直线主管，感谢员工为公司服务的付出。当员工一路走来会感受到公司的关注、给予的温暖，与此同时，员工还可以转发分享、在同事间引起话题促成讨论、借此机会和主管深度交流等等。

2. 年度行为账单，走心设计引共鸣

每年到了年末，总结过去的一年成为各大平台不可或缺的一部分，这种方式也深得用户青睐。受此启发，2020年无限极也开发了这样一个有意思的场景——年度行为账单。通过调取系统中各项工作数据，为每位员工奉上专属的年度推送：你今年一共发了多少条企业微信？加班了多少小时？最晚一次打卡回家是什么时候？今年你一共休了多少天假？出了多少趟差？去了多少个城市？最后表示公司对员工辛勤付出的感谢。活动上线后，通过走心及共情的设计，收获许多同事的好评认可及感恩公司的反馈。账单中的许愿、集赞等互动活动更是成为了参与度极高的体验项目。

3. 管理看板助力管理层进行人才决策

2021年无限极推出管理看板，供每位部门主管，洞察人才现状。通过该管理看板，管理层可以清晰看到：团队构成、员工的基本信息（学历背景、年龄层次）、过往工作表现（绩效评级、嘉奖情况、参与的公司项目、人才盘点对应位置等），并结合员工当前的薪酬给出对应建议。例如是否存在员工过去表现优秀但是薪酬尚未匹配上、是否存在员工绩效一直平平无奇等情况，从而给出主管晋升、激励抑或是淘汰的建议。总体而言，这些数据的打通和抓取源自于SSC团队对于数字化后台的信息维护和处理，希望能够持续助力组织。

持续反馈与改善

▣ 针对全员：开展年度员工满意度和敬业度调查，让员工

借助此渠道表达出真实心声。收集分析后，HR部门每年会抓取其中有关员工体验的反馈，进行针对性优化。

▣ 针对高级管理层：每月管理层会议，定期收集和倾听高层管理者的需求和声音。

▣ 针对中层经理：“回音壁”微信群。每月安排负责人值班，发起话题，收集反馈，根据反馈形成报告。经理层讨论和思考如何落实到本部门，如何改善，如何鼓励员工说真话。通过此机制，输入中层管理者的意见，落实和改善员工体验。事实上中层管理者的认知和想法很能代表公司的现状。因为他们所处的位置，决定他们既站在管理者的高度，又可以深入到一线员工的日常工作，看到体验改善的细微与局部之处。

思考与建议

1. 每一家公司决定数字化助力员工体验的完善程度，除了取决于成本预算和管理层认知，还应结合公司所处的发展阶段

以“是否上线机器人”为例，如果某公司企业规模尚可，公司已设置客服人员或者拥有完善的QA体系，员工可以很容易找到对应的人事政策与制度，则没有太大必要上线问答机器人。

2. 数字化员工体验的推行过程，不一定要追求“大而全”，“小而美”或许更值得关注。

小而美指的是需要牢牢抓住员工非常重视的高频痛点，再解决痛点，做到极致，这样收获的员工口碑、反馈一定会很好。关键在于公司需要梳理一套挖掘员工体验重点的流程和制度，进而聚焦如何解决痛点。

以“线上内部推荐工具”为例，想象一下以往的推荐流程，一个员工如果想要推荐自己的朋友，那么首先需要询问HR，当前有什么岗位，简历应该推荐给谁。然后招聘人员对接，决定是否通过筛选，进行下一轮的面试。如何改善这个较为繁琐的流程呢？无限极推出了一个内嵌在系统中的小程序“码上荐”。员工扫码之后，一键转发在微信上收到的朋友简历，上传、匹配到求职的对应岗位上。发送后，员工立即收到推荐积分，全程查看推荐进度，成功入职后收到对应的推荐奖金。

绿城中国：数字化助推员工体验提升案例分享



吴涛 · 人事共享中心专业总监 · 绿城中国控股有限公司

自上而下的员工体验定位

在绿城中国的文化理念中，人是一切的根本，而非资源。所谓“资源”，都会有用尽废退、面临枯竭的一天。而人则不同，我们要关心人、关爱人、呵护人、培养人，本体的建设就相当于给花草浇水、施肥，使其享受阳光、雨露，在更加优渥的环境下滋养成长。所以，绿城中国在创立之初，就用“本体建设”代替了“人力资源”的理念，后将人力资源部改名为“本体建设部”。在这样的背景下，绿城中国秉承着“以人为本”的核心理念，重视员工体验，并通过持续提升员工成长，促进整个组织平稳有序发展。

绿城中国人事共享中心在创立伊始，便被赋予了公司“HR 转型”排头兵的角色。基于这样的角色定位，人事共享中心确立了“服务以人为本、共享专业价值”的文化理念。在该理念的驱动下，人事共享中心以服务为上，持续打磨极致温暖的用户体验；以专业为先，稳定交付优质可靠的终端产品，进而搭建起有温度、有深度的共享服务平台。

绿城中国人事共享中心将服务体验聚焦在了三类目标人群：即员工、管理者与 HR，并将体验定位于：让高效专业的 HR 服务触手可及。高效指提供便捷的问询类、产品类服务；专业指从职业素养、问题回复的专业深度等角度提供标准化服务。为了实现“触手可及”，绿城中国人事共享中心通过线上 + 线下、人工 + 机器人等渠道，让员工可以依据喜好及使用习惯多端获取所需。

当我们把员工体验产品落到工具应用层面，数字化便成为了支撑员工体验的核心抓手之一。绿城中国人事共享中心通过大量的数字化产品让员工能够多途径自助获取服务、沉淀数据，同时还基于数据进行用户及画像分析，反向支撑员工体验。

数字化发展历程

绿城中国人事共享中心的数字化发展历程经历了以下三个阶段：

1.0 阶段 - 传统人事型：提供组织岗位、报表统计等基础人事服务，是基于人事职能需求的信息化系统搭建，该阶段内容相对固化、深度尚浅；

2.0 阶段 - 管控服务化：在基础信息化系统搭建上，横向拓宽业务界面，开发诸如培训（云大学）、招聘管理、人才发展等模块；纵向向下搭建 SAP 系统作为 HR 信息化系统的底层，向上初探多种自助服务；

3.0 阶段 - 共享数字化：基于员工需求视角，拓展服务内容。从 1.0 和 2.0 阶段中单纯的组织视角迈向组织 + 员工的双重视角。基于 HR 业务场景，反推信息化建设诉求，开启了诸如电子签、BI 平台、弹性福利平台和智能客服等产品，真正将信息化嵌入到员工日常工作中来；



员工体验提升实践

1、员工体验改善机会点的发掘

▣ 渠道铺排，倾听心声。

- ①. 面向服务对象，及时反馈。员工在体验交付服务（如一次入职、一次调动）后，将会收到自动触发的满意度评价，可以在手机端直接反馈，以保留员工当下最真实的感受与评价，做到及时有效。
- ②. 甄选种子用户，定向深挖。通过对用户使用频率和使用渠道的分析识别种子用户，即服务产品的深度体验者，然后通过一对一访谈，重点关注他们的意见及建议。
- ③. 借助特定节点，开展活动。借助周年纪念日等有仪式感的日子来组织活动并准备周边礼品，广泛收集员工反馈，让员工感受到其真实想法被时刻关注，从而更乐于参与到双向互动中来。

▣ **换位思考，听懂需求。**当员工对着手机上的待签字文档说“字要大”的时候，也许他真正想表达的内容并不是字体的大小，而是希望阅读的内容更加清晰、重点更加突出。

▣ **基于专业，引导需求。**在苹果手机问世之前，没有人会对手机提出如此之多的需求。同样，员工在很多时候也只能根据自己的过往经验来表达需求，此时HR作为领域专家需要给予更多的专业引导，通过提供专业建议来和员工共同探讨体验提升的方向与可能。

▣ **依托触点，验证需求。**在服务交付期间，可基于触点对员工行为进行观察与分析，反向验证员工的实际体验是否达到预期，例如员工的情绪是否有变化、沟通是否顺畅等。

2、基于职业发展生命周期的数字化产品与服务

作为HR服务的提供者，绿城中国人事共享中心通过HR门户、智能客服、400热线、公共邮箱、微信公众号以及遍布全国十余个城市的服务窗口，自动化、人性化地为员工提供问询服务、异动管理（如入转调离等）、薪酬核算、数据BI、数据分析等服务。HR门户更是集约了所有与HR相关的功能和端口，员工登录后就可以便捷实现所有操作。

此外绿城中国人事共享中心基于员工的全生命周期，通过端到端的设计在全周期中嵌入相关的数字化应用产品。

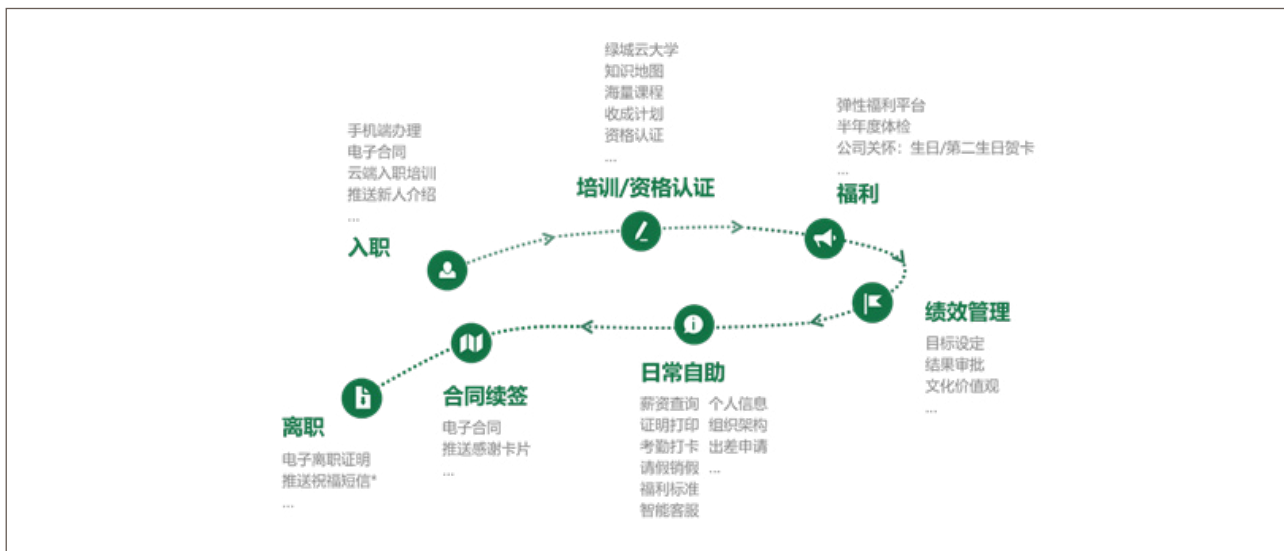
▣ **入职：**新员工入职只需带上手机，即可完成电子劳动合同的签署、在云端完成入职培训

▣ **培训与资格认证：**云大学的课程类别十分广泛，员工可以方便的了解每个岗位所需的知识地图；收成计划与资格认证体系能够帮助员工记录与见证不同维度下自己的发展与成长；

▣ **福利：**弹性福利平台支持员工按照喜好自由下单；员工入职纪念日与生日当天，系统自动触发祝福至员工本人，同时发送提醒至其直线管理者；

▣ **绩效：**绩效目标设定、绩效结果审批、360度文化价值观考核等均可线上完成，实现对员工全方位、多维度的综合评价；

▣ **自助服务：**员工在全生命周期中时常会遇到各种各样的需求及问题，绿城中国人事共享中心通过数字化产品让员工可以便捷实现诸如工资查询、证明打印、出差申请、请假销假等功能的操作。



3、技术之外，体验提升仍需倾注其他动作与关怀

从数字化角度来看待员工体验的提升，一方面数字化会受限于技术的实际发展，另一方面，即便我们将同样的技术推行至不同的公司，由于引入的目的和出发点不一，员工的体验感也会存在差距，甚至大相径庭。考虑到员工需求端的差异本身是巨大的，为了满足和提升不同员工的差异化需求和体验，绿城中国人事共享中心在以数字化作为抓手的同时，还需要有能力、有动力来明确当下最优解、最求未来最优解；以新员工入职为例：

明确当下最优解：当下最优解的形成需要依赖标准化作业，标准的完善决定了实施结果的有效达成；一方面通过消除无价值的个性化（如口头禅等）来保证基础的服务体验，另一方面降低标准的使用门槛，达到即使是不负责该业务的 HR 都能够对答自如，以保证 HR 在办理新员工入职时的对话中是温暖的、专业的；

追求未来最优解：在众多场景下体验的改善无法一劳永逸，既需要充沛的动力，也需要专业的能力，从而借助 PDCA 循环实现体验感的螺旋式上升；在此过程中，包括切实执行（导入 SOP、流程图、精确到重点词汇语音语调的标准话术等）- 品质把控（导入质量管理、用户体验、VOC 等）- 持续改善（导入认证机制、考核机制、PMO、精益六西格玛等）；

有了以上支撑后，同时结合数字化手段，才会带来完整的员工体验。



4、数据管理与分析助力决策、支撑体验

根据“数据基于系统、系统基于流程、流程基于制度、制度基于管理”的数据管理理念，绿城中国人事共享中心搭建了 4 层次的数据管理框架：

- ①. 数据分析：逐步搭建数据预警机制，并定期发布专题报告；
- ②. 数据展示：全面上线 HR BI 看板，使隐形的数据显性化；推动灵活报表落地，使僵化的看板客制化；
- ③. 数据运营：基于标准和规范，明晰 HR 数据的生成、运转和维护；并基于质检体系持续提升数据质量，实现操作率-操作及时率-数据运营能力的三级跳；
- ④. 数据基础：出台数据管理标准，明晰每个数据的规则及其背后对应的权责利。

基于如上的数据分析框架，以新员工入职场景为例，其在员工体验的支撑点主要包括：

- ▣ **压力预警：**绿化压力（即新员工在其所在组织中的占比）是绿城中国人事共享中心向管理团队发布月度分析报告中的一个指标，反映了组织在新员工融入中的压力和潜在风险。通过对该指标的监控，促使绿化压力较高的组织及时做好资源配置、以保证新员工的融合效果及体验。
- ▣ **过程监控：**以校招生为例，绿城中国人事共享中心通过 400 热线外呼，基于标准化问卷进行回访，了解校招生群体入职后在导师带教、轮岗效果及成长预期等关键体验点的实际感受，实时反馈、动态调整。
- ▣ **效果优化：**绿城中国人事共享中心在智能客服、绿小城 HR 公众号及 HR 门户等平台均设有面向新员工的用户触点，通过跟踪访问量以及新员工对其有用/无用的反馈，了解各个触点的实际效果，进而调整排序、优化内容。

5、关注不同角色的差异化体验

搭建数字化平台需要结合组织实际需求，但是大多应该关注到员工、管理者和 HR 这三类核心群体。针对不同的场景和出发点，绿城中国人事共享中心赋予了数字化产品不同的角色，从而推进数字化转型、提升员工体验。

- ▣ 对员工而言，首先要实现服务渠道的触手可及，即可以通过不同渠道快速获取所需服务；其次是系统使用的专业高效，所有数字化产品的背后是系统、系统的背后是流程、而流程的背后是管理。因此，所有服务交付动作都应经过细致打磨，并以员工满意度为标尺，不断提升服务交付中的员工体验。
- ▣ 对管理者而言，首先要解决的是便捷操作，管理者在日常工作中，需要了解整个团队的相关信息，并基于场景来进行操作，如新员工入职、试用期评估、员工离职等。其次是提供分析支撑，管理者需要频繁地做出业务决策，所以有价值的数据分析将给予管理者极大的决策支撑。最后是团队关怀，通过在员工生日、入司纪念日触发电子贺卡并提醒到管理者等动作，更好地让员工感受到来自公司的关心与关怀。
- ▣ 从 HR 角度来讲，数字化所带来的最大收益是提质增效，HR 可以从员工入职、培训、薪酬福利、绩效管理、合同续签等直到员工离职，全生命周期的通过数字化产品来优化日常工作流程。

6、多维度衡量并持续改善体验

绿城中国人事共享中心对员工体验的衡量主要从“指标”和“反馈”两个维度展开：

- ▣ 指标是客观的且基于事实或数据分析，如首问责任制的执行、一次解答率的效果，以及员工在需要问询时选择智能客服的数量及占比等；进而从所识别的关键维度来衡量员工体验是否一站触达、高效便捷等。

- ▣ 反馈是主观的且基于实时感受，如实时满意度评价、开放式意见建议；进而从员工视角来衡量其实际感受。

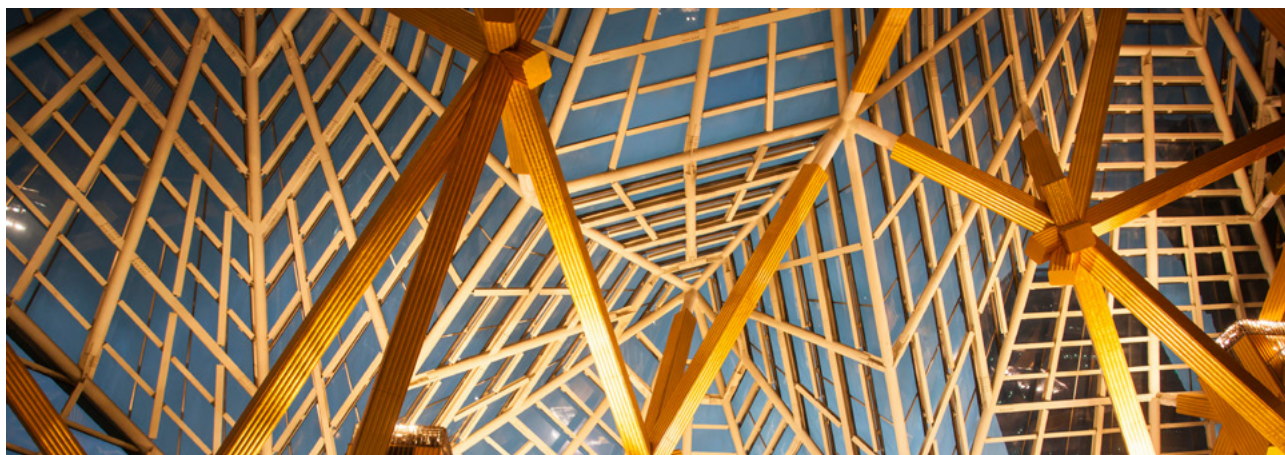
在持续改善员工体验的机制上，绿城中国人事共享中心主要从主动倾听、文化引导和协同机制上着手：

- ▣ 在主动倾听上，通过设立体验大使来主动了解员工对绿城中国人事共享中心服务渠道与服务质量的反馈；
- ▣ 在文化引导上，持续将“服务以人为本、共享专业价值”的 slogan 内化于心，例如在人事共享中心内部推行每月闭环一条合理化建议，而员工体验是触发合理化建议的重要维度；
- ▣ 在协同机制上，内部明确项目牵头人，通过对员工体验敏感点的系统梳理，统筹协调内部资源，以确保结果切实有效。

展望与思考

面对愈加多样化的员工需求、持续变化的技术环境，以及在此过程中员工认知与习惯的不断改变。我们可以考虑从以下两个方面来应对体验提升过程中的挑战：

- ▣ **降低转变门槛：**不论是外部的技术、环境，还是内部的制度、流程，让员工快速地接受和适应都是比较具有挑战性的，在此过程中我们应尽量降低转变门槛，以减轻员工在此过程中的焦虑与不适。绿城中国后续将从新员工入职地图、职场爸妈、HR 秘籍等近 10 个员工体验项目着手，持续发布低门槛的体验产品；
- ▣ **运用双向沟通：**面对愈加多样化的员工需求，很多时候客制化的员工体验提升可能无法一蹴而就，此时需要和员工建立起有效的双向沟通机制，换位思考、建立互信；绿城中国后续将通过深化体验大使、导入 NPS 等方式持续深化双向沟通。



海尔数字化 HR 共享助力用户最佳体验



张俊玲 · 海尔人力共享平台总监 · 海尔集团

背景

在海尔“人单合一”模式指导下，海尔 HR 共享也在不断转型升级。HR 数字化转型已不是选择题，而是一道生存题。海尔 HR 共享最新定位：体验为王，从三个零切入，建非线性【HR 云】大厅，助力员工无忧创业，加速小微引爆。HR 共享的三个零服务分别为：零跑腿、零签字、零延误。

- ▣ **零跑腿**：员工在办理任何有关人力资源的相关事项时，例如入转调离、人事政策、流程制度查询，不需要跑腿而是在手机上就能办理。
- ▣ **零签字**：员工办事不求人，不用找任何人签字。那些需要签字规避的风险全部通过数据并联、流程驱动，实现信息自闭环，员工办事 0 签字。
- ▣ **零延误**：员工办事，随时可以处理，不一定非要等到上班时间，7*24 小时即需即供办理。

为更好为用户提供三个零的最佳体验，海尔 HR 共享持续的进行数字化转型升级。

数字化建设进程

人力资源数字化建设是一个不断升级的过程。从最初的存储信息，标准化、规范化的信息管理，到后来的积累数据、分析数据、运用数据、数据支持决策的人力资源管理，再到以交互生成知识、协作应用知识、创新发展知识为目的的知识生产和管理型人力资源管理。海尔开放的人力资源管理平台，不仅是人力资源交互的平台，更是技术创新和模式创新知识共享的平台。

- ▣ **主系统与子系统搭建及上线**：海尔从 2008 年开始进行三支柱转型并建设共享中心，以 SAP 为主系统，将所有数据上传至系统中。此后围绕 SAP 系统，建设数据仓和各类人力资源子系统，用以存储组织数据、招聘数据等。直到 2019 年，海尔几乎将所有子系统建设完成，实现了所有人力资源数据不再“落地”，均在线上。
- ▣ **基于场景，横向打通系统**：此时对于员工、使用者而言，有一个体验提升的问题亟待解决：打通系统、流转数据。于是海尔从场景出发，进行横向打通。以入职为例，新员工入职之时，需要办理的东西非常之多，例如调取招聘系统数据、薪酬系统数据，OA 系统、安保系统等等，才能保证每当新员工入职之后，可以正常使用

办公设备、出入办公场所、顺利开展工作。以离职为例，需要将电子签平台、人脸识别验证系统、人社部门社保缴纳等多个系统和数据的流转打通，才能实现员工一站式离职，同时公司自动停缴所有关于该员工的社保等。

数字化助力员工体验改善的场景

场景一：电子劳动合同的上线和使用

海尔 HR 共享服务海尔生态圈 600 多家法人公司 10 多万人。除新员工入职签订劳动合同外，集团内还经常有人才从 A 公司流动到 B 公司、B 到 C 的情况，因此每年约有 5-6 万份的劳动合同需要签订、解除、再签订，这样耗费 HR 和员工大量的时间和精力。以往员工为了合同来回跑腿，HR 为了劳动合同需要不断线下盖章、寄送。基于此痛点，HR 共享从 2019 年起就开始探索研究电子劳动合同。

▣ 消除内外部顾虑，成功推行

首先，海尔 HR 共享联系到青岛市人社局、仲裁以及劳动用工部门，说明海尔准备推行电子劳动合同的设想。彼时青岛市政府也在思及如何创新，双方在理念上达成共识。

接下来，邀请政府领导来到海尔 HR 共享服务大厅进行实地考察，明晰电子劳动合同推行的想法、具体实施方法，并深入了解当时政府部门的顾虑。对外基于海尔多年来积累的良好企业信誉，并且最后海尔集团总裁出面沟通、洽谈。对内“两条腿走路”打消员工的担心和疑虑，即员工既可以选择通过手机线上操作完成劳动合同签署（可打印再加盖印章），也可以选择直接线下签署纸质劳动合同。最终促成了内外部的一致同意，劳动合同电子签应运而生。

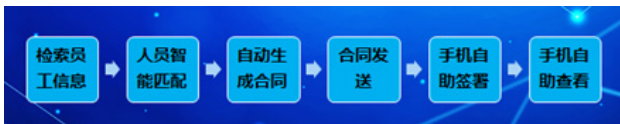
▣ 制作备忘录，从青岛辐射全国多地

电子合同正式上线后，在青岛推行所获成效显著。因此海尔 HR 共享制作了一份详实完善的备忘录，以标准文本的形式发送给全国各地的 HR 同事，让他们分别按照备忘录记载的内容与当地政府进行沟通、协调、操作，基于统一的口径，全国多地也陆续推送电子合同的上线和使用。

▣ 从电子劳动合同到电子签

电子签的上线，又进一步扩展了员工需要签署文件、协议的各类场景，入转调离的各种材料、各类证明等等。

劳动合同信息直连人社局系统完成劳动合同备案，同步存储到【HR 云】大厅，员工可以随时查看；同步存储到电子档案平台，完成电子档案归档。当然海尔 HR 共享也会同步提供线下盖章的服务，两种方式供员工自主选择，为用户提供更好的体验。



场景二：收入证明的开具

员工因为买房等，需要开具各种银行、各种格式的收入证明，以往的操作是各地需要开证明的员工发邮件问询，附上模板，HR 同事收到后查询并填写收入数据，盖章后邮寄给对方，过程中耗费了相当多的人力财力物力。因此负责薪酬的同事在电子签成功推行的启发下，希望将收入证明开具转移至线上，实现便捷高效的操作。

▣ 对接银行，解决顾虑

海尔 HR 共享从合作最多的建设银行开始，与他们沟通收入证明是否可以由纸质版改换成电子签形式。得到其顾虑点在于：涉及到银行贷款事宜，最担心作假以及数字错误。为解决此问题，公司通过技术创新为每份收入证明加上防伪二维码，可随时扫码查询并验伪。同时在收入证明上附上海尔 HR 联系方式，方便银行人员问询与回访。同时邀请银行工作人员及负责人，亲自体验并感受电子签用于收入证明上带来的便捷。

▣ 当前收入证明开具流程

员工在【HR 云】大厅发起申请后，系统将会自动生成收入数据，并有多种口径的数据可供员工使用（过去一年 / 半年 / 季度等）。同时 HR 准备的各大银行模板已经输入到系统中，可以直接匹配使用银行模板。截至目前，海尔已经覆盖了全国 32 家银行，并在系统中预配置了 500 多份不同银行的模板用于随时调取和使用。



通过痛点最多和员工使用最多的两个典型的场景，海尔 HR 共享成功在集团员工心中建立起了美誉度。之后再推行新的尝试，员工的接受度和参与度都有明显的提升。

场景三：拆除物理大厅，建数字化云大厅

【HR 云】大厅是一个在线 APP，员工点开之后可以实现各种人事相关的操作，实现零距离服务员工，零距离交互分享。主要体现在以下几点：

- ▣ **办：**所有入转调离等 HR 业务的操作、申请与办理实现三个零的体验。
- ▣ **看：**员工自助查询信息、工资条、五险两金缴纳情况、各类人事政策制度、落户政策等。
- ▣ **问：**内嵌智能客服机器人，7*24 小时在线，在线回答各类问题。机器人如果无法回答，则可再转至人工客服。

目前海尔【HR 云】大厅的各种功能建设基本已经健全。从员工办事的角度，基本上所有的 HR 相关业务场景都可以在【HR 云】大厅自助办理。未来改善重点将会放在员工体验的更新与迭代，例如分享与交互层面的设计可以再更进一步。



场景四：站在员工视角，差异化推送

▣ 聚焦不同人群，充分与员工交互

站在 HR 角度，往往认为规章制度、政策流程等已经阐述得很清楚、直白，但是 HR 语言与员工理解之间仍然存在屏障。站在使用者的角度，他们不懂人力术语以及流程。因此要想提升体验，就必须得突破“最后一公里”，才能真正触达员工心理。为了站在员工角度思考，让不同角色的员工诸如管理人员、技术人员、服务人员、直销人员一目了然知道和识别 HR 要做什么，保持 HR 认知与员工认知的一致，海尔 HR 共享分派每人聚焦一个人群，充分与员工及时交互。

▣ 云大厅差异化推送，“千人千面”

基于不同员工角色，海尔希望通过精准把握各人群需求，实现差异化内容推送，最终实现云大厅的“千人千面”。不同员工点进去【HR云】大厅APP，看见的内容是不一样的。通过分析和识别不同群体员工最需要的内容，为他们提供工作中最需要的信息，与之无关的内容则予以隐藏，避免对员工造成信息干扰。举例而言，面向管理者提供人才分析和运营分析两大部分内容。人才结构、人才动态，团队中的预入职、预退休、预生育等数据信息展示。

员工体验的洞察

员工体验是无限的，员工的诉求也在不断更新。因此持续关注体验改善的痛点，洞察员工需求愈发必要。海尔HR共享主要通过以下方式：

- ▣ **员工直接提出，倒逼响应：**员工主动提出日常工作中体验欠佳之处，HR团队被动响应，解决与改善。
- ▣ **事先洞察：**海尔HR共享通过重点用户运营、发放调研问卷等，提前洞悉员工诉求。

这两种方式做好只能做到满足员工需求，但是距离引领用户需求仍有一段距离。然而海尔HR共享希望能够为员工创造意想不到的增值，因此还会借助以下方式发力：

- ▣ **跨界启迪：**内部数字化转型过程当中，无论是家电行业，还是生态小微，集团经常组织跨界分享，这有利于启发团队创新。
- ▣ **行业峰会 / 头部互联网行业做法学习与借鉴：**互联网企业因其得天独厚的优势，往往员工体验可以做得很深入。因此海尔HR共享在保障全面的同时，还会通过借鉴与学习来兼顾深度，做到既有“百米长”，又有“百米深”。

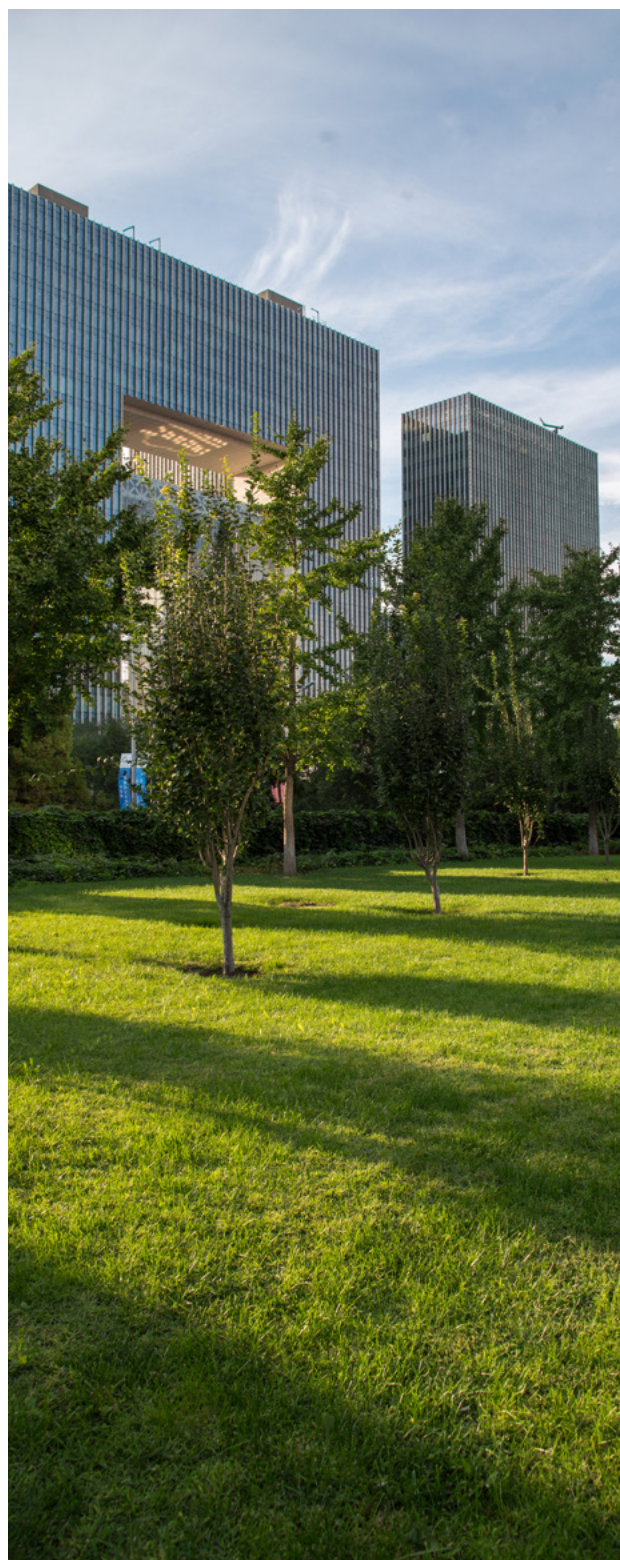
与此同时，海尔HR共享还通过系统“埋点”、用户评价提升全流程体系来提升用户体验。例如在入职流程结束后，弹出调研以及打分评价，让每位入职的员工给出基于感受和体验给出最真实的评价，并提出过程中不满意之处，从而为负责该场景的业务主人明晰差距，进而寻找路径，关闭差距。同时还会及时收集智能客服回答频次最高的问题，进行改进升级。

思考与建议

基于海尔HR共享的实践，HR共享团队主要有以下感悟：

- ▣ 首先需要转变观念，基于对人力资源以及数字化发展进程的认知与感悟，着手解决痛点，改善体验，建立美誉度。

- ▣ 其次，敢于突破本岗位壁垒，具备跨界勇气、培养跨界能力。
- ▣ 激发团队热情，做出样板，使得多方受益。既赢得员工信任，又为团队伙伴带来新的发展机遇，从而品尝数字化带来的精神与物质层面的双料果实。



快手：从意识变革到结果变化，端到端打造用户体验闭环



张贤 · 人力资源共享服务中心负责人 · 北京达佳互联信息技术有限公司

2020年可以看作快手 HRSSC 的“体验”元年，这一变化自然离不开“天时、地利、人和”。“地利”方面，以“痴迷客户”为价值观的快手，本身就具有良好的用户体验土壤；“人和”方面，管理层对用户体验十分重视并且切实支持；“天时”方面，快手 HRSSC 始终以“有、好、省”为发展指导目标，在经历了从 0 到 1 的搭建阶段，基本完成了“有”的目标后，在这一年追求更“好”时，快手 HRSSC 把促进用户体验设定为第一优先级目标。



快手 HRSSC 以用户需求挖掘和用户洞察为始，了解用户关注 / 需要什么，再回到用户端进行反验证关注点 / 需求是否被满足，通过闭环方式推动用户体验的提升。主要从意识、行动、结果变化三个维度共同推动。

以下内容将分层介绍快手“如何激发 HR 同学的用户体验意识”、“如何让意识变化落到行动实践”、“意识与实践的变化结果如何衡量评价”以及“体验提升如何有效被用户感知”。

一、驱动 HR 同学用户体验意识变革

推动之初，快手发现用户体验问题的来源看起来是产品设计不合理、流程设计冗余、服务标准不统一等表层因素，但实际背后更深的逻辑在于设计这些产品 / 流程 / 服务的“人”，是否具备良性循环的用户视角，是否真正站在用户角度去感同身受。

为了提升用户体验，“标本兼治”，优先解决“人”是否具备用户视角的问题，快手决定驱动 HR 同学用户体验意识变革。

1、快手 HR 的用户体验意识变革走过了四个阶段

▣ 意识播种 (2020.6-2020.9)

HR 团队定期输出《用户体验报告》，并创建了从 0 到 1 的控闭环机制，人力资源部各个二级部门负责人开始对原声有感知，但此阶段各团队对控闭环机制的理解 / 执行参差不齐。

▣ 意识萌芽 (2020.10-2021.3)

此阶段系统性形成了“三大法宝”（即扩武器、造场子、控闭环），成立了用户研究团队，同频推出 SSC 团队 S 级项目与爆款体验项目，开始使用 NPS 作为唯一衡量指标，进一步加深了 HR 用户体验意识的深化。

▣ 意识觉醒 (2021.4-2021.9)

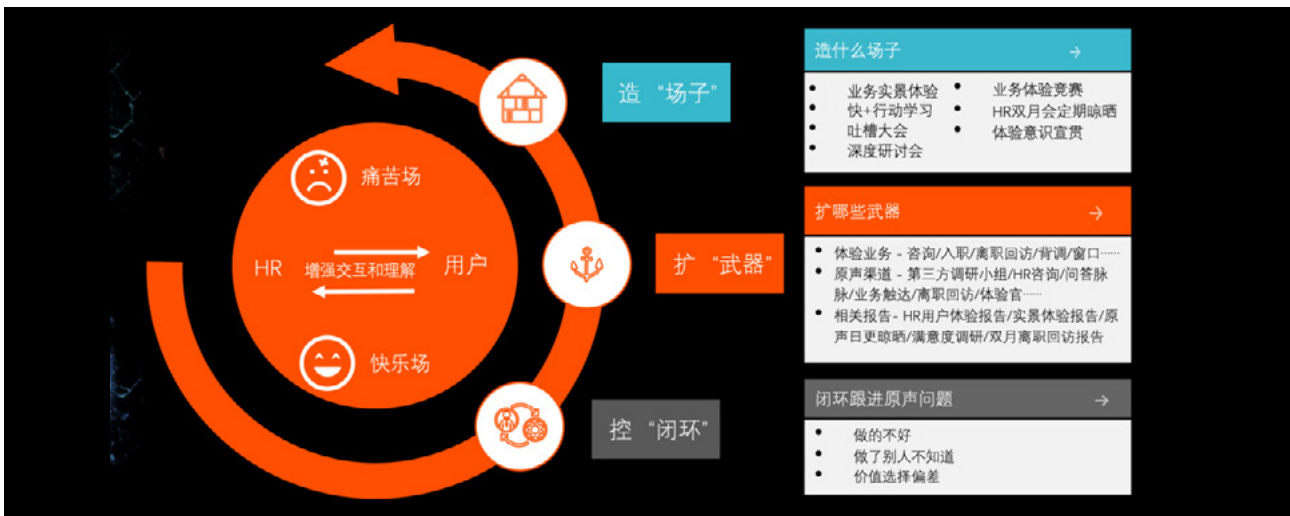
从用户体验“为什么要做”过渡到了“如何做”，HR 在信息互通上有了更多的方式，例如，将用户体验意识培养加入到 HR 部门新员工必修课，使其一加入就有体验意识，形成痴迷用户的文化氛围。同步引入“服务设计理论”使得用户洞察更加深入，多团队（如 OD、大数据团队、SSC 等）携手洞察用户需求并联合解决。

▣ 意识巩固 (2021.10-2023.3)

完全落实到行动是此阶段追求的目标。从 HR 同学的用户思维转换，到 HRSSC 团队驱动流程与数字化变革，再到最后的文化层面变革，真正将用户思维植入每位 HR 同学的 DNA 中。

2、在不同的阶段应用不同的方法论工具

在意识播种与意识萌芽的 1.0 阶段，快手打造了三大法宝——扩“武器”、“造“场子”、“控”闭环“，让 HR 从痛苦场向快乐场转移，从而建立起 HR 与用户之间的强交互和理解。



▣ **扩“武器”**：从被动收集用户原声到主动收集反馈，HRSSC 以用户原声为武器，将其分为三类：做得不好的、做了但别人不知道的、价值观坚守的。定期输出《用户体验报告》在 HR 内部“晾晒”，将原声转变为体验意识变革的第一推动力，借此牢牢将用户思维注入每位 HR 同学的 DNA 中，形成从认知、行为到习惯的变化路径。

▣ **造“场子”**：在扩武器的基础上，搭建覆盖不同层级的痛苦和快乐属性的场域，让后方的 HR 体验前台业务，与用户直接交互、贴近用户、了解用户，驱动意识变化。同时为了让场域覆盖到更多 HR，快手实行了“内部推荐之旅”的激励。根据体验与收获的侧重点的不同，鼓励 HR 同学邀请更多 HR 伙伴加入（2020 年快手有 70%HR 同学的参与，其中 40% 来自于推荐）。

神秘访客：邀请用户作为 HR 产品体验官，以神秘访客的形式体验 HR 业务，并输出访客日志，转换视角让 HR 了解问题所在。

行动学习，注入体验意识：将用户体验意识嵌入 HR 领导力培养项目中作为必修课，HR 同学通过认领不同

的用户体验课题，进行研究并给出业务洞察与建议，从而促进 HR 骨干同学的用户体验意识迭代。

HR 双月大会定期晾晒：在 HR 全员月度会议上“晾晒”体验变革进度，让 HR 同学信息共享。

HR 体验 slogan 嵌入周边：将用户体验的 slogan 嵌入与 HR 相关的周边礼品，融入 HR 同学的生活。

HR 业务实景体验：选择了 6 个可与用户直接交互的业务（入职手续办理、HR 咨询、用户服务综合窗口、离职回访、满意度调研回访、背调管理），让 HR 管理层与 HR 一起实地实时与用户对话，沉浸式体验。发现专业思维与用户思维的 GAP，驱动思维改变。

▣ **控“闭环”**：从扩“武器”和造“场子”阶段中挖掘出来的问题，利用控闭环方式予以解决，并跟踪解决进度，同时以用户原声是否减少来衡量问题是否被彻底解决。

进入到意识觉醒与意识巩固的 2.0 阶段，用户体验意识变革方法论进行全盘升级，重点变成了动机与激励双向驱动。



首先找到内在动机，是什么推动 HR 同学持续推动要去做用户体验：动机一在于直面原声、触发共情，就场域而言，除了实景体验之外，还会有用户研究项目；动机二在于认知迭代、能力互通，并基于动机二，打造 HR 能力中台，形成工具和方法论，赋能 HR 内部，形成多个共创小组。

明晰内在动机后，再看以何种方式外部牵引，快手从【信息互通、激励牵引】两个维度出发，再从精神荣誉以及物质方面各自配以机制进行激励牵引，让大家的动机有效联动，切实驱动体验变化。

二、上线 S 级项目，打造用户体验爆款产品

推动员工体验探索之旅的路上，“驱动 HR 同学用户体验意识变革”更多的是在“治本”，从根源上解决“人”的问题。在追求“标本兼治”的路上，快手 HRSSC 也致力于打造用户体验爆款产品，收获了一些珍贵的实践果实。

1、入职极速版

在业务扩张期，为了给予业务端更好的支持，通过数字化建设和减少人工接触的方式，快手将“每周固定两天入职办理”全新升级为“全国每天每职场实时入职办理”。同时，为了给候选人提供更好的入职体验，团队从候选人端、管理者端和招聘端找到各自的核心诉求，同步从“费力度”降低入手，实现前后台有效分工协同、服务标准统一化和知识沉淀，主要从三个维度出发提升员工体验：

▣ 工具赋能

HRSSC 为招聘及业务 Leader 提供了《招聘手册》与《用工备忘录》并进行赋能，使其更高效地回复候选人问题的同时，充分了解日常招聘信息及合规用工管控，做好候选人保温工作，确保候选人顺利入职。

▣ 效率提升

数字化建设、全量上线的电子签使得整个入职环节可以实现全部线上化无接触式入职。原来三小时的入职办理时间，缩减为 15 分钟，有效节约候选人办理入职时间，保证招聘、候选人、业务和后台职能部门等综合体验与效率的大幅提升。

- ◆ **招聘端：**招聘入职前 1 个工作日可以确认候选人是否入职。
- ◆ **候选人端：**让候选人通过一个界面可以实现个人信息填写与确认、合同文件电子签署（入职前 2 个工作日开放）和常见问题查询等。入职当天，

候选人可直接通过物品自助提取柜领取入职礼包与资产，同时，系统已自动开通所有办公权限，入职当天即时上线办公。

- ◆ **业务端：**可在新员工入职前 1 天、入职当天收到入职通知和入职小贴士等。
- ◆ **参与入职的后台职能部门：**定期收到入职提示推送等。

▣ 服务设计

在员工入职之旅上，快手 HRSSC 选取了一些触点进行服务设计，推动体验持续提升。

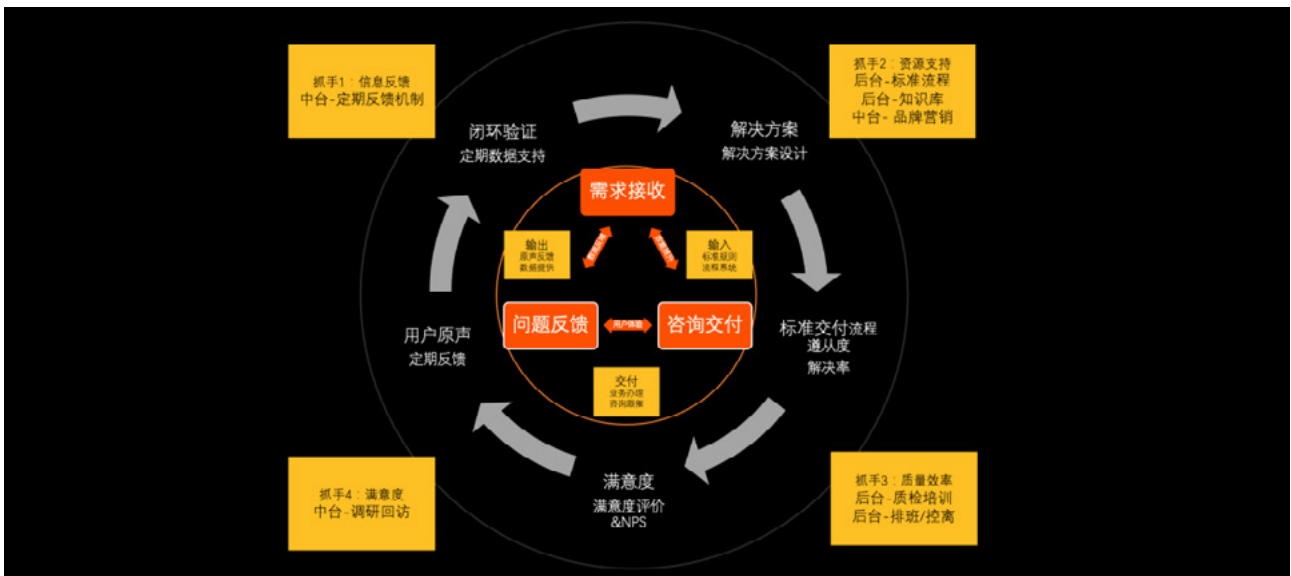
- ◆ **入职前：**精美的入职欢迎邮件会伴随着温馨电话触达新员工，入职当天的天气预报也会早早抵达新员工的邮箱。
- ◆ **入职当天：**入职专场会为新员工播放专属动画片《快手星球第一课》，新人培训讲师也会同步为新员工现场讲解，串联全场环节。以及进行用户进场接待，引导至工位。
- ◆ **入职手续办理完成后：**部门助理会将新员工送回工位，帮助员工熟悉环境。此外，员工还会收到一封来自于 HRSSC 的推送——《萌新第一课》，这可以帮助其了解公司的价值观、战略、产品、应知应会、入职 6 个月要了解完成的事项等。

通过打磨入职极速版项目，新员工入职的 NPS 从 51% 提升到 68%。从期初到期末，满意度从 8.3 分提升到 9.59 分。

2、HR 咨询

随着快手人员的快速扩张，HR 类问题咨询量也急剧上升。同时快手相当多一部分来自大厂，对于问题解决的效率与体验本就有着一定的要求，因此对于在职员工，快手 HRSSC 需要打造一款兼顾“质”与“量”的员工体验产品——“HR 咨询”。

此种背景下，快手将 HR 咨询打造成了查询 + 咨询 + 远程业务综合办理平台。从入口渠道扩散，到品牌宣发引流，然后在中间截流层用智能客服机器人，并最终流转到人工客服。通过前后台模式来驱动如业务进化：前台负责咨询业务的交付，从与用户交互的过程中去发现问题，反哺后台进行知识库建设与系统管理，后台的迭代再拿回到前台去做验证，形成闭环。



▣ 不断扩充、更新知识库

知识库更新迭代是驱动 HR 咨询平台的不断升级，完成核心目标的关键步骤。知识词条从最开始的 400+ 条到现在 5000+ 条。在知识库建设上，快手综合考量了人工客服与智能客服各自的应用。知识库一方面应用于智能客服机器人，直接调取知识词条与用户答疑交互，另一方面还要考虑到让 HR 咨询的人工客服同学，以最便捷的方式，更有效地获取和沉淀知识。

◆ 多维度衡量，提升机器人问题解决率

通过分解知识树形结构，使得机器人可以根据用户性质和业务维度，进行精准的点状问题答复。除了衡量智能客服回答问题的精准度之外，还会对 HR 品牌植入与情感交互有要求。例如，在用户等待人工客服回复的间隙，智能客服会与其进行寒暄，而不是一直让用户“排队等待”。



▣ 培养用户习惯，兼顾效率与体验

快手非常注重培养用户的意识和习惯，因此选择了一句 Slogan：有 HR 问题，找“HR 咨询”就对了。在 7*24 小时即时响应的咨询平台上，快速解答用户疑惑。目前，快手的智能客服解决率已经达到 79.5%，人工客服平均首响已进入 20 秒内，平均处理时长 8.1 分钟，人工首解率为 92%，NPS 也已经突破 70%。

3、HR 服务平台

为了将线下需要人工跑腿的业务均转移至线上，尽量去实现用户零跑腿，快手打造了 HR 服务平台这一交付产品。作为快手 HRSSC 交付业务的主要支持平台，HR 服务平台主要覆盖了社保、户政、公积金等业务场景，从场景化的角度提供远程服务，将 HR 政策业务的落地更贴近用户。

有些需要交原件材料的业务，快手使用了自提柜、自助证明打印设备等设备辅助，补足了端到端之间线上断点，

最终实现 7×24 小时服务，使效率与体验的共同提升。HR 服务平台建设历经了几个阶段：

▣ 业务流程标准化，基础流程线上化

明确交付的业务范围及标准化业务流程，从员工申请开始至办理完成结束，端到端梳理业务流程，关键节点标准化，交互行为线上化，复杂操作简化。

▣ 梳理长期规划，打造产品亮点

通过外部对标结合快手土壤明确系统建设方向，明确 HRSSC 业务系统集成化，通过架构设计实现标准业务节点线上化、业务流程全链路管理、消除系统之间的断点。依托其中的 5 项爆款业务，整体为 HR 服务平台做曝光宣传，爆款业务包括工作居住证新办业务、定点医疗机构变更业务、公积金提取业务、医保商保一站式报销业务（取名“医保总动员”）、HR 共享服务中心各职场全覆盖（让员工在所有）。



▣ 业务场景全闭环运营，注入情感交互

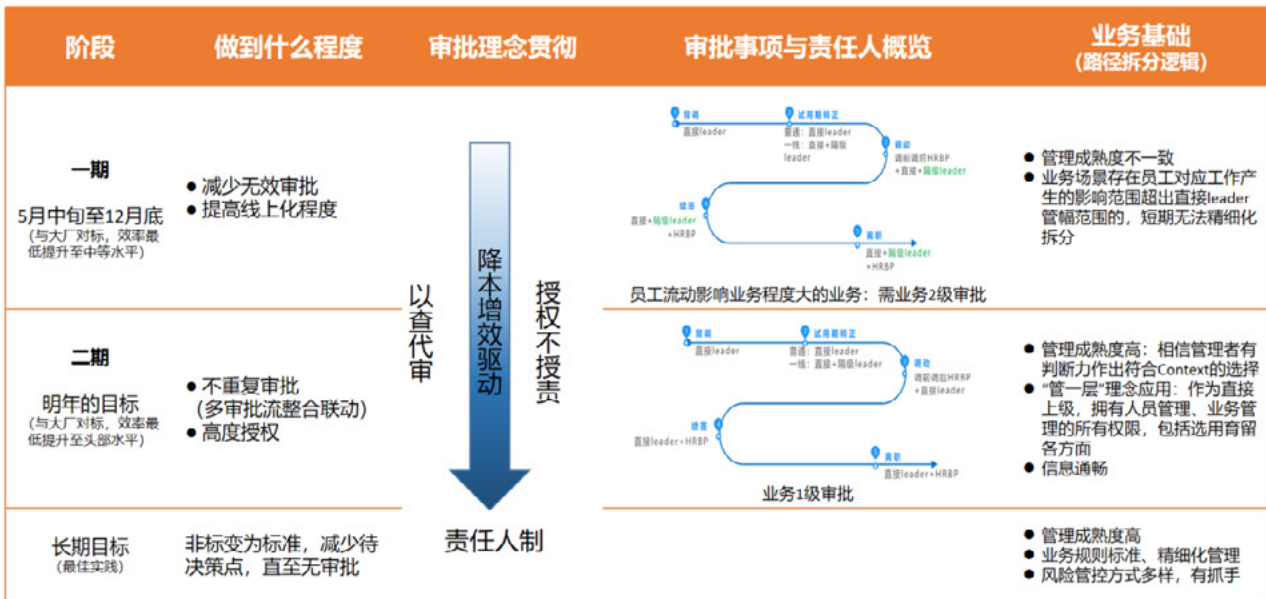
将用户场景，结合 eNPS 调研、问题原声闭环、业务运营、系统运维管理等机制，驱动 HR 服务平台持续迭代优化。过程中不但实现了业务办理体验的优化与升级，还通过服务平台社区化进行用户的拉新与留存，在交互中与用户形成链接。

4、HR 流程优化

快手 HR 的线上流程基本上都是在 2019 年从开始到完成的，一年的时间上线了几十个流程，当时公司规模小、流程简单，但是到了 20 年底，公司规模短时间翻了几番，之前设定的很多流程都已经不太适用了。在 21 年 5 月经共同决策，由 HRSSC 去推动全 HR 的流程优化。

为了将流程做到极致轻盈，保障用户体验，快手以“有优精进”为原则去夯实基础流程的地基，以保证体验能够变得更好，为效率提升与管理决策打下坚实基础。流程优化面向整个 HR 部门，分为 HR 管理类流程（HRSSC 流程和非 HRSSC 类流程）、非 HR 管理类流程（主要看如何从 HR 内部进行提效），主要以下述理念贯穿于整个 HR 流程优化期间：

- ▣ “让听得见炮火的人呼唤炮火”
- ▣ 高阶管理者授权不授责
- ▣ 把管理事项分为需要管理者强决策（如无形资产的采购、咨询费的使用）、弱决策（如培训费的使用）或不需要决策的（如工资发放）几种类型，分别设置审批流。



最终, 通过识别风险减少无效审批, 达成在风险不增高、沟通成本不转嫁的情况下提高流程效率, 让用户感受更好。截至目前, 已经驱动 HRSSC 基础流程的审批节点减少 60% 以上, 提升审批效率以及审批人的体验。非 HR 流程上, 高阶管理者审批流程减少 85%, 同时将继续建设新系统, 如外包管理系统等。

三、搭建用户体验反馈机制与评价体系

在驱动 HR 体验意识变革、上线 HR 爆款服务产品后, 是否满足了用户的“真”需求? 用户问题是否得到了闭环解决? 用户的感受与体验是否有得到改善与提升? 基于以上考量, 快手 HRSSC 成立了用户研究小组, 形成一站式合作流程, 并引入 eNPS 系统, 搭建起综合反馈与评价体系。

1、用户研究体系助力发现“真”问题

用户研究小组在 B 端用户 (HR 三支柱、业务部门) 与 C 端用户 (员工) 之间充当沟通纽带, 更好地帮助需求落地、体验提升。在 HR 与 HR 产品充之间架起改善桥梁, 形成一站式合作流程, 更好地帮助产品闭环运营。



在方案设计环节，用户研究团队萃取出了不同研究方法的适用情况：

| 方法论 | | | |
|------|-------------------|---|--|
| 研究方法 | 优势 | 劣势 | 适用情况 |
| 定量 | 问卷调查法 | <ul style="list-style-type: none"> 成本底，反馈快 覆盖面广，不受时空限制 | <ul style="list-style-type: none"> 无法深入追问，不能了解完整情况 指标监测，不需要深入挖掘原因 需快速收集结果 |
| 定性 | 用户深访 (1V1) | <ul style="list-style-type: none"> 可以采用开放式提问 能获得较为完整的信息 可适时观察访谈对象的反应 | <ul style="list-style-type: none"> 访谈对象可能不愿意回答私人问题 研究人员的主观思想很容易传递给访谈对象，从而影响研究成果 深入洞察用户心理活动 |
| 定性 | 焦点小组 | <ul style="list-style-type: none"> 比用户深访更轻松 可以对用户观点、态度、认知和行为进行深入的分析研究 | <ul style="list-style-type: none"> 较难安排到合适的时间、地点 个别比较偏激的人可能操纵整个讨论或使之跑题 想了解群体想法 对定量结论深挖原因 |
| 定量 | 现场拦访 | <ul style="list-style-type: none"> 真实性及质量可有效控制 | <ul style="list-style-type: none"> 时间不宜太长，只能抓取关键问题 拒答情况可能发生 衡量服务水平与用户期望差异 |
| 定性 | 无察觉观察 | <ul style="list-style-type: none"> 简便、易性，灵活性强 可以比较客观地收集第一手资料 | <ul style="list-style-type: none"> 对研究人员素质要求较高，需有较强的洞察力 只能客观反映事实经过，无法深挖原因和动机 了解用户真实行为特征 |
| 定量 | 神秘访客 | <ul style="list-style-type: none"> 可以体验真实服务水平 观察面较广，能发现更多细节问题 | <ul style="list-style-type: none"> 真实性与神秘访客心理素质有较大关系 无法实时记录，可能产生细节遗漏 核查标准落实情况 |
| 定性 | 服务原型测试法 | <ul style="list-style-type: none"> 更直观，用户可直接感知 | <ul style="list-style-type: none"> 前期准备时间长，需要针对性开发素材 重塑服务流程 |

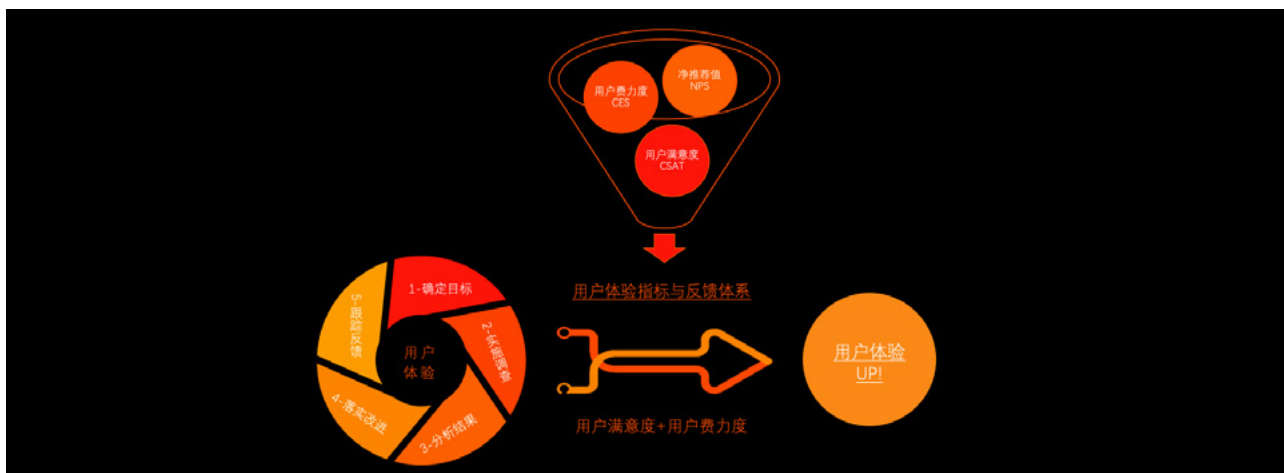
调研结束后，小组还会绘制用户旅程图和服务蓝图。用户旅程图清晰展现，用户在该业务办理流程中所有的物理、人际与数字触点，以及在不同触点上心情与感受的曲线变化，进而定位用户旅程中的关键节点，定向进行问题解决。服务蓝图借从用户视角出发，以用户旅程为阶段主轴，绘出经历的触点、与业务的互动，业务后台提供的服务支持，为之后的业务流程改善与提效提供依据。

通过这套体系，用户研究小组最终驱动流程、质量与业务能力的改变与提升。真正做到“从用户中来，到用户中去”，多维度、潜移默化推动转变的发生。结合用户旅程图和服务蓝图，用户研究团队找到用户关键情绪点/价值点，一方面团队可以从提效角度砍掉那些“对用户没价值的环节/服务动作”等，另一方面将更多的资源集中投放到用户体验的关键节点，助力业务有效聚焦。

2、用户体验三大指标构成评价体系

快手的用户体验三大指标包括满意度、费力度和净推荐值（Net Promoter Score, 简称 NPS），在用户体验方面，这三个指标互相关联又各自侧重：

- ▣ **用户满意度 (CSAT)**：重在某个具体环节的满意度，从而判断当下的产品交互和服务环节是否有问题。
- ▣ **用户费力度 (CES)**：重在整个产品和服务流程的顺畅度，间接影响用户满意度。所有的产品费力度越低，“买度”越高，NPS 越高。
- ▣ **净推荐值 (NPS)**：重在体验后，是否会进行推荐，这是对用户未来行为的推荐，对产品和服务的发展方向提供一些指导，同时也是对产品和服务满意的一种潜在肯定。



3、eNPS 系统助力原声改善

过往，NPS 被广泛应用于商业领域中，快手将其概念引入、创新性迭代到 HR 业务中，上线了 eNPS 系统，e 即代表员工。为了科学有效地进行数据回收，HR 保留了 NPS 的核心理念，即注重愿意向别人进行夸赞与推荐行为，并在问卷中设置如下问题：您是否愿意将我们某某 HR 服务推荐给你身边的同学？您是否愿意向您身边的亲朋好友提及并夸赞快手的某项 HR 服务？

▣ 问卷投放与实时数据看板

投放时可对问卷结果进行长期监测。例如某用户生命周期的问卷，从投放之初，该问卷会在不同生命周期、司龄的用户中滚动投放，系统后台则可以一直监测和展示滚动数据。既往历史调研问卷也可以上传至系统中，建立数据共享看板，整体提升内部调研效率。未来此系统还将会在更多 HR 系统、场景中进行“埋点”（例如，弹性福利平台等）。

▣ 用户原声闭环

在正在规划的二期内容中，此系统将会与 HR 咨询平台打通。当用户在咨询平台上反映某问题时，该问题会被流转到 eNPS 系统中，传导至各部门，相关团队直接在线上解决问题，最终闭环解决。

▣ 全周期体验对比与分析

当前 eNPS 系统的调研已经覆盖了快手所有的 HR 模块。根据用户入职当天、60 天、6 个月、一年、两年等时间节点，调研用户从入职到当前的综合感受。同时，为保

证定量衡量的精准度，还增加数据清洗的环节。清洗后分析哪些节点上用户体验有明显下滑，在此时间点上公司应注意什么、能提供什么。进一步还可描绘用户画像，未来进行过程干预与定向推送。从体验与效率两个维度，把事情做好。

四、打造用户情感交互社群 / 社区

在用户体验不断提升的基础上，如何让这种提升有效被用户感知又成了一个新的命题。于是快手决定打造能够直接链接用户的多点交互平台，不仅是员工与 HR 之间可以就体验问题进行交互，还有员工与员工之间、HR 与 HR 之间均可在同一平台界面进行敏捷交互。

1、HR 产品体验官社群

一个 HR 与用户直接交流的平台，和用户一起共创体验，是 HR 产品体验官建立的初心。2020 年 4 月 15 日，快手 HR 产品体验官社群建立。社群组建于用户的自发报名，社群运营人员定期发布产品任务，邀请用户作为体验官测评 HR 产品，其中 75% 测评建议均被采纳，推动了 HR 产品的优化进阶。如今，社群内的产品体验已初步实现了自运营——不需要定期发布产品，用户也会自发反馈 HR 产品建议。

用户在进行体验的同时也会收到代表激励的荣誉徽章和体验积分，体验积分可以在体验官商城中兑换礼品，建立高黏性的“会员体系”。还会通过品牌营销活动，在社群内传递 HR 关注用户体验的态度，让员工与 HR 建立有效链接，彼此更加了解与懂得，互相陪伴成长，让员工从路人到熟人进而演变为粉丝，形成 HR 品牌口碑的美誉。



2、HR 社区

场景化交互是快手未来用户体验所追求的方向。未来 HR 服务平台将会被打造成 HR 社区。在快手土壤下，除了可查询 HR 流程制度与规则之外，将 HR 品牌建设有效融入到 HR 社区，与用户进行更多交互，让社区记录下用户所有的精彩瞬间。

除此之外，快手还希望突破业务边界，结合用户画像，从体验端、效率端前置化地为用户提供服务预测。例如通过分析 80/90 后喜欢什么内容？从大厂来的新用户最关心什么？并全流程与业务触点中，进行可视化分析并进行有效提炼，抓取用户爱好点、问题点、最爱提问的时间等等，进行方向推演，从而实现主动触达，而不是用户被动接受。



五、展望未来：关于用户体验的思考

1、学会深度挖掘用户“真”需求

用户体验提升需要围绕一个大前提进行，即我的用户是谁？对方真实需求什么？在对方的真实需求之上，通过数字化与人工结合的方式提升体验。

2、基于场景，思考体验埋点

数字化建设之路是为企业、为管理者、为用户提供建设性意见与指导方向。它既不是简单的线上化、智能化，也不是将所有流程转移到线上，就一定会带来体验的提升。

这个过程中需要有框架性思考，充分考虑场景化，并给未来的体验提升提前“埋点”。例如适时的消息推送、降低每个审批节点的费力度、有效控制住风险。通过埋点让管理者明白需要“我”做什么、做起来不费力，最终就会驱动变化。

3、多维联动，传递温度

数字化仅是体验提升的载体之一，企业在全方位提升用户体验时还需要多维联动、传递温度。HR 社区的打造就意在消融只有数字化的“冰冷”，让互动变得鲜活。例如快手当前各 HR 模块已经完成全量的系统上线，入离职也可以做到全部线上化，但团队仍然会将某几个环节拆解，放到线下，产生人与人之间的真实交互，传递情感与温暖。

4、数字化建设的终极目标一定是效率与体验的平衡

快手过去一年都在做提升用户体验的事情，但是最终还是回归到“提质增效”上，无论各家 HRSSC 的发展顺序是先做用户体验再提质增效，还是反之，最终都会殊途同归地追求效率与体验的平衡。



玛氏：打造有价值、有温度的同事体验



冯俊杰 · 人力共享服务中心服务与运营高级经理 · 玛氏

▣ 背景

从共享服务中心角度，玛氏的同事体验围绕以下 4 个角度开展：

- ◆ **建立以用户为中心的文化：**使用设计思维等工具和模型来帮助 SSC 同事乃至全体 HR 真正站在用户的角度、深入了解同事们的需求和痛点，并开发出能满足需求的 HR 服务产品，进行更新迭代。
- ◆ **能力建设：**人事共享服务团队的同事数字化产品开发等新能力的建设需要加强。
- ◆ **贴近业务：**事实上就是贴近用户，HR 团队作为服务提供部门，很有可能不够了解业务。深入一线了解业务同事的需求以及关注点。
- ◆ **推动并普及设计思维：**设计思维是以人体验为核心的方法论。当玛氏的人事共享服务团队掌握了该理念，就知道如何站在同事的角度看问题、发掘痛点所在。

从 2018 年开始，在人事主数据系统的基础上，玛氏的各项子系统建设也日趋成熟。此时考虑如何实现端到端流程打通。基于员工实际痛点场景，引入各相关部门（如财务、IT 等），用“设计思维”的方式解决某一场景下，最佳的同事体验应如何实现，后台系统需要如何打通。此后，玛氏陆续完成了整个入转调离场景下，系统之间的打通。电子签嵌入到入职流程中，实现了新同事入职时申请 IT 部门的办公设备、硬件，财务系统都已经在后台打通。

基于场景化需求，共享服务运营团队选取与前端客户接触过程中最能影响其体验的事项，并结合工作过程中处理问题的比例分布，进行体验的改善。例如入离职非常影响所服务的前端同事的体验。My P&O 团队 30-35% 的问题处理源自于员工打电话过来询问如何申请证明，因此团队将会着手如何结合聊天机器人、电子签，将证明开具自动化。

▣ 数字化同事体验的践行与升级

在全职业生命周期的各个节点，玛氏悉心为同事提供了不同的工具。例如招聘环节聊天机器人进行面试通知、面试安排以及直接完成远程 AI 语音面试。招聘活动的开展完全无纸化。数字化平台为招聘筛选、评估和决策提供依据。再到引导员工快速进入。

◆ 清晰的门户网站指引不同类型同事简单快速找到对应的人事服务窗口

玛氏虽然目前对于不同级别或者不同群体的同事并没有进行很明确的划分。但作为一家快消公司，但是员工中近 70% 均为销售，因此在同事体验上就会尽可能考虑到销售群体。工作时间他们多在办公室之外，因此公司面向销售提供手机端可及时触达的操作显得尤为重要。销售同事可以通过手机来提交问题与需求。针对工厂同事，操作电脑并不是他们的用户习惯，因此玛氏会推送不同的操作指引，符合不同员工的需求和特性，以方便他们快速找到人事服务窗口。但在后台处理上，玛氏仍然在使用同一套后台系统。

◆ 端到端流程重塑：一站式入离职小程序

玛氏以设计思维对候选人入职流程进行复盘时发现：对于 HR 部门，新员工入职涉及好几个团队，过程中效率无法极大提升，甚至还会出现信息更新不同步的问题；对于候选人而言，内部跨部门合作、繁杂的流程会让他们在入职当天仍要为物品申领、权限设置等问题等待甚至奔波，这会降低新人的体验感，并且不利于前期的快速融入。

于是 2018 年玛氏开始针对入职流程设计并开发一站式“入职小程序”，采用“设计思维”工具和方法论，邀请相关部门举行工作坊，以用户体验为核心进行产品设计和流程重塑。

考虑到候选人尚未正式入职，不容易接入到公司内部平台，因此轻量级的、候选人无需额外安装且易触达的微信小程序，成了不二之选。基于多轮探讨，最终确定了以微信小程序为平台构建联动候选人、上级经理和后台服务交付人员的无接触入职流程。

通过该小程序候选人可以前置化完成 offer 接受、个人信息及相关文件上传、工卡办理、合同签署等动作。并且完成部门入职培训，以及与上级经理进行互动交流。通过自动化技术及 RPA 机器人减少相关人员的手动操作，后端收集到的数据自动转化录入进内部系统，方便候选人信息的审核更新与通知，以及创建档案和文件签署。基于小程序端的部署和采用设计思维进行的流程重塑方法，随后也被快速应用到离职程序优化

中，上线了离职小程序和后台。从雇前管理到离职手续，全方位改善同事体验。

◆ 基于业务需求场景的设计：电子签平台

MyP&O 团队从 2019 年开始部署电子签并明确要求：对现有人事文档进行电子盖章、可电子签名。此外团队还从不同角度提升电子签平台的适应性：填充数据生成整合文档、标准化模板扩展到定制化模板、基本人事流程扩展到各类协议签署场景等。最后实现所有人事类文档的签署和盖章，均可在电子签平台上完成，从而实现了端到端的流程对接，而非呈现给用户局部、零散的数字化体验。

◆ 从用户需求中挖掘需求：智能聊天机器人

2018 年底，玛氏 MyP&O 上线了基于微信平台的聊天机器人爱问小玛达（Marta），为同事们提供手机端全天候人事咨询服务。Marta 自上线以来一直在不断迭代：知识库更新，接入渠道扩展（微信、门户网站和 Teams 等终端），新增服务功能等。通过分析用户反馈和常见问题数据，团队相继开发了社保公积金查询、证明开具、销售奖金查询等功能。智能聊天机器人不仅有效分流 MyP&O 运营高峰期的热线电话量，还能让同事热线团队的同事专注于解答复杂问题，有效改善了用户体验。

◆ 人事主数据系统更换，聚焦体验升级

2020 年中，总部考虑到使用了十几年的人事主数据系统，很多功能以及延展性已经无法满足当下需求，因此决定更换主数据系统，并希望借着新系统的上线，一方面创造更多场景与可能性，不断提升用户体验，另一方面结合新成立的专业团队，通过数据分析支持业务决策。

新系统上线后，原先很多问题会得到解决或者是改善。团队还将会继续收集、评估新的机会点，哪些是需要渠道总部系统层面予以解决的，哪些可以直接在本地系统予以解决。例如聊天机器人自动开证明就是我们今年 6 月提出的，在跟总部讨论并获得认可后着手开始解决。聊天机器人是大共享的，和 IT 平台在一起，当然语料库的扩充是各自分开的。因此在迭代聊天机器人时会何 IT 部门一起共创。

玛氏于 2020 年新成立 data insight 团队，专注于利用数据分析提供人才洞察。借助人主数据系统的更换，该团队搭建了数据湖（Data Lake），通过不断积累和沉淀系统数据为后续洞察打下基础。当前团队数据沉淀主要以人事数据为主，后续将会引入业务数

据。结合两方面，为业务提供洞察与见解。例如结合内部的招聘数据以及行业数据，定期给到业务分享，告诉如市场部当前的行业现状、人才的来源、如何更好地开展业务等。

▣ 同事体验机会点发现机制

◆ 创客马拉松，挖掘同事体验改善点

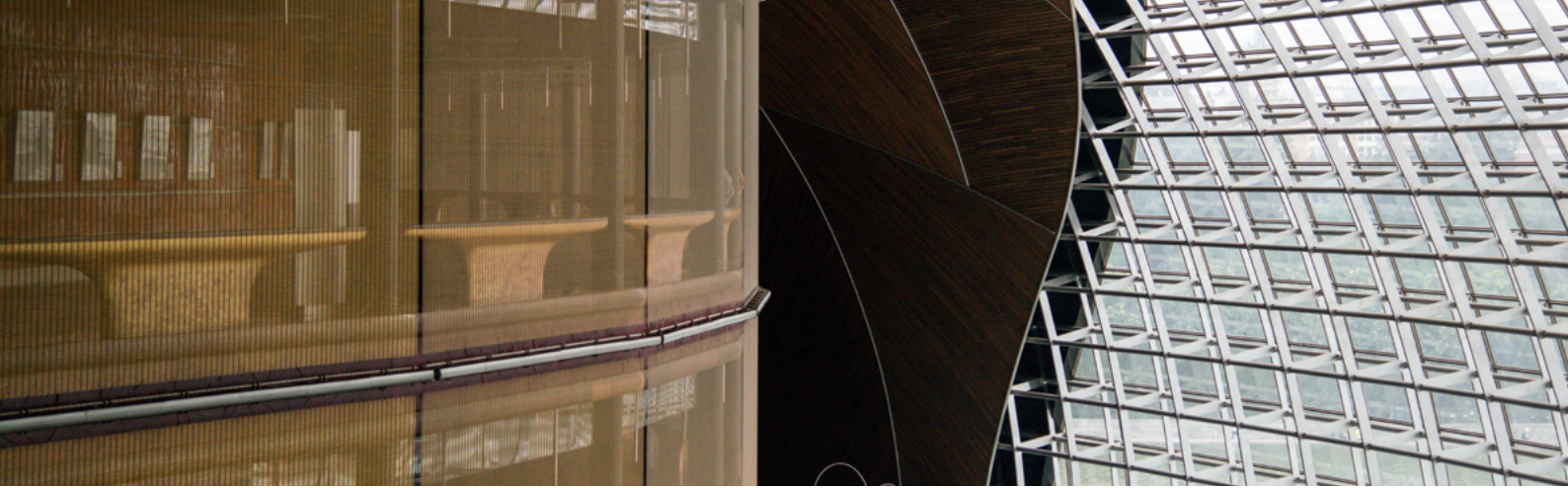
为了鼓励团队能够持续关注并追求创新，不断在工作中寻求突破改变。近两年玛氏人事共享服务团队举办了内部创客马拉松，鼓励大家发现日常工作中的同事体验改善点。今年玛氏扩大了范围，整个中国区三支柱模块下的 HR 全都参与其中，收集了超过 50 个创意 idea。通过专业导师的指导和工作坊，将想法转化成产品原型设计。在完善同事体验的同时，也帮助组织内部营造了积极主动的创新文化。

◆ MyP&O 团队创新社团，助力体验发现与解决

- ✓ Continue Improvement: 成员来自于 HR 各职能团队，如同事关系、招聘团队等。他们作为大使与先锋，深入到同事中，挖掘和发现员工体验机会点。发现问题并进行剖析，厘清问题出现的根源。
- ✓ Digital Genius: 专注于进行数字化创新。收到 CI 社团的问题及需求后，从数字化角度出发看如何解决问题、提升同事体验。

两个社团密切配合，深入到同事中，发现机会点进行分析诊断并进行改善。例如 CI 团队收到一些来自于业务的问题、接到一通来自同事的电话，抑或是日常数据反映出了问题，他们首先会找出问题发生的根源，再联合 DG 团队共创，去看有无可能从数字化层面进行解决。对于玛氏而言，这既是一个发现问题解决问题的合作机制，也是一个培养和发展数字化人才的过程。

此外，每年从全球到各区域，玛氏总部会有不同的人事策略。中国团队将依据当年人事策略的重点与方向，有针对性有方法地进行同事体验的完善。在年度满意度调研的基础上，玛氏还会开展线下活动，去到各地主要办公室进行现场解答。



专家洞察

北森：数字化助力员工体验提升的思考与实践



于光琦 · 产品专家 · 北森

▣ 数字化时代对员工体验的影响

说起数字化的影响，我认为有一个很明显的特点，就是人们的工作方式发生了质的飞跃。人们不再局限于某个办公地点，数字化技术的发展让我们可以随时随地去处理工作。另外一个特点是职场代际的变化，90后、95后这样一批“Z世代”员工涌入职场，甚至走向领导岗位，年轻人也在引领着未来的工作方式。

他们成长于数字时代，生活中早已习惯于移动互联网和社交媒体，他们追求“我的事情我做主”，也更关注自身感受和自我价值的实现，更倾向于平等、开放、包容的办公环境。所以，过去那种强调服从、权威、唯上的工作环境已经难以吸引和保留新生代人才了。作为数字化产品的设计者，我们不能忽视Z世代的员工体验，在软件设计中应以他们为需求和感受作为重要的因素。

▣ 数字化提升员工体验的方式

后疫情时代，数字化转型成为了企业的必修课，人力资源软件成为支撑企业进行数字化管理的重要抓手之一。对于提升新世代的员工体验，产品设计可以从以下三个维度着手：

1. 移动化

新生代员工习惯了移动互联网时代的生活方式，他们觉得生活中的购物、打车、叫外卖、追剧都能通过手机随时随地搞定，那么也希望工作中需要处理的事情，也“理所应当”随时随地掏出手机就办了。而且对工作中的B端应用也希望有C端APP一样的体验，对便捷性、界面颜值、自主性有着很高的要求。而传统的B端软件是不太重视移动端应用的，比如上一代安装版e-HR厂商普遍倾向于在

PC端打造较为强大的HR操作功能，可以说是面向“管理”设计的，在移动端上实现员工自主应用的功能非常少且体验差。而如今，企业与服务方需要秉持着面向员工设计的理念，设计并推出面向新世代的移动端应用。以北森产品为例，首先在界面颜值上耳目一新，采用清新的马尔斯绿，在插画、文案、交互上都有着贴心的设计，深受年轻用户的喜爱。员工几乎可以在移动端上完成所有的事情，签到、请假、写日报、看工资条、看绩效、学习课程、提交各种审批、完成各项待办等等，可以说掏出手机，一个App，搞定所有人力资源的事。同时这还是一个根据用户反馈，敏捷迭代的产品，让用户感受到自己的需要被重视。

2. 智慧化

今天人工智能的应用，让人们生活在更“智慧”的时代。短视频平台会根据你历史的观看推送你想看的内容，开车时可以和导航机器人对话，告诉她你想去的地方，接起电话，听到一个甜美的声音，那可能是智能客服的来电。正因如此，人们也希望数字化可以让职场更智慧。比如，人力工作很多时候是比较琐碎的，HR每天都要回答员工各种各样的问题，例如开发票，改定点医院，好多HR都自嘲自己像个高级客服。而员工很多时候也不想什么都去问HR，他们也想自主办理日常业务。面对这样的场景，企业可以采取和推出应用AI技术的智能员工服务机器人，7*24小时在线，随时解答员工的日常各种问题，还能根据提问频率和对回答的反馈，不断进行“机器学习”，变得越来越聪明。这种AI应用，还用于招聘服务机器人、智能面试、简历解析，人岗匹配等众多场景，为员工带来智慧化的体验。

3. 游戏化

对新生代而言非常重要的还有游戏。游戏中世界绚丽

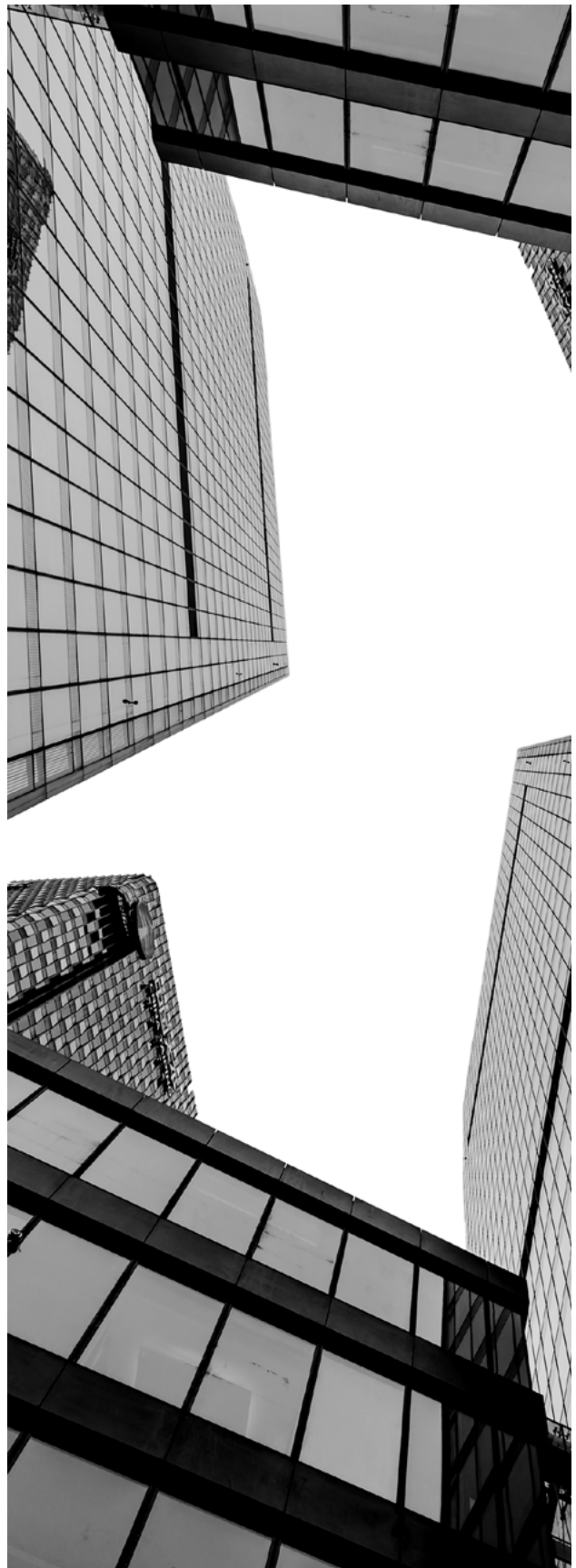
多彩，有即时的正反馈，有超酷的技能 and 装备，可以瞬间体验现实中没有的荣耀感和成就感。那么工作能否也可以引入游戏化元素，让大家“上瘾”呢？这是我们在数字化产品设计中考量的重要因素，我们引入了很多游戏化、社交化、互联网化的元素。

比如打开应用，人们首先会看到新员工、最近过生日的员工、最近入职周年员工的提醒，大家可以去发个红包，说句祝福，很温馨很热烈的气氛就营造起来了。比如你在协作中，攻坚克难，完成了重大任务，给同事带来了特别大的帮助。那同事可以给你贴个“大牛”的标签，老板可以点个赞，公司可以发枚勋章，让员工感受到荣誉、正反馈，从而产生游戏通关般的“爽感”和成就感，进而激励自己继续修炼技能，增加装备，向更大的挑战进发。

▣ 员工体验的改善与衡量

如何衡量员工体验这是一个很有意思的话题。我认为员工体验是员工来到公司，开始工作后对公司的综合性感受。既然是感受，而且是综合性的，因而是比较难衡量的。但我们还是可以尝试从几个维度去衡量：

- ◆ **员工对各项服务的认可程度** 例如公司的福利的满意度、办公环境是否温馨舒适、数据化工具便捷度、人事行政各项服务的满意度等等。这里当然也包括工作中应用的各项数字化设备的满意度，数字化技术能帮助员工更高效、更便捷、更智慧乃至更有趣地处理工作，这些都会影响员工体验。
- ◆ **员工对于管理制度的认可程度** 如考勤制度、报销制度、晋升制度、问题反馈制度等。而这些制度可以用数字化工具去承载，通过流程、提醒、待办等方式，将制度落地到日常工作中，让员工接纳制度的同事，能够真正践行，让工作顺畅有序。同时，数字化也能提供对制度的有效反馈机制，收集员工的建议，让员工感受到自己的意见被尊重。
- ◆ **员工对于企业文化的综合感受** 比如北森的文化中有一条是奋斗，我们鼓励员工奋斗，也会用数字化工具给奋斗者即时激励，比如同学加班时可以领取积分，用来点餐，管理者能给完成重大突破的项目组点赞、发红包，用勋章奖励有突出贡献的同学等等。那么这些数字化工具可以将企业文化体现在日常工作的细节中，让员工感知，从而提升员工对企业文化的认同，从而对员工的日常工作状态产生积极的影响。



北森：数字化助力员工体验提升的思考与实践



赵永亮 · 产品专家 · 北森

▣ 对员工体验的理解

员工体验，是从员工认知企业、走入企业开始，到融入企业、跟同事建立关系，再到伴随企业发展实现个人成长，最后离开企业的整个过程，以及过程中的所有综合性体验。员工体验，受内、外两方面因素的影响。在内，取决于员工个人的认知、需求和期待；在外，取决于企业的管理、制度、文化、环境等因素，内外交互共同决定了员工体验。

在具体实践中，员工体验可以基于角色和场景去识别、定义和塑造，从而站在不同角色员工的角度，分别解决他们的核心诉求。北森作为 HR 数字化提供商，我们对于员工体验的理解，主要关注 HR、员工和管理者这三个角色，通过深入这三个角色的实际工作场景，去解决他们在场景中遇到的问题。

▣ 数字化提升员工体验的维度

我认为数字化可以从效用、交互、设计、自主四个维度提升员工体验：

- ◆ **效用：**员工体验核心在于效用。首先，企业所提供的数字化产品或服务要能够解决员工的实际问题；能够“聪明”地做好员工服务。“聪明”往往体现在数字化产品能够“想你所想，知你所需”，不仅解决员工当下遇到的问题，还能提前预测可能遇到的问题并给出解决方案。
- ◆ **交互：**即数字化产品与用户的交流和互动。员工在使用产品时，可以简单易用、便捷操作、快速处理。并且在相似场景下，交互体验应尽量保持一致。
- ◆ **设计：**对美好的追求，是人类的本能。设计能够重塑视觉感受，给人传递美好的感受、愉悦的体验。企业无论是采购还是自建系统，在产品设计层面，遵循清晰、高效、统一、美观的原则，通过科学的设计理念带给用户美感，在色调、节奏、情绪、细节等多方面让用户感受视觉之美。
- ◆ **自主：**“我的工作我做主”、“按自己意愿行事”也是体现个人意志与主观能动性的重要方面，也是深刻员工体验的重要维度。数字化产品，可以搭建自助服务的平台，让员工自主掌握自己的工作，满足自己的需求，获得需要的信息。

▣ 数字化提升员工体验的场景

员工在企业中的全生命周期旅程中，有无数个接触点都可以通过数字化的技术，和深入场景的设计，让员工感受到更好地体验。

新员工入职与融入场景

比如入职当天，新员工是怀着非常欣喜且忐忑的心情来到公司的，欣喜在于得到了新的机会，进入新的环境，忐忑在于一切对他都非常陌生，他不知道自己能否融入这个环境，能否开启一段成功的职场之旅。如果这一天他要填写无数个表格，奔波于无数个部门，坐到工位上发现和工作相关的东西都没有准备好，需要到处问，周围的人很冷漠，也不知道该问谁，这个时候他一定是会有很多挫败感的，体验一定很糟糕。

极速入职和新员工融入，就是采用数字化技术在场景中解决员工问题，提升员工体验的典型例子。在极速入职中，我们会用流程协调各个部门为新人做好入职准备，比如行政部门准备好工位、工卡、办公用品，IT 部门准备好电脑、邮箱及相关系统账号等。我们会发送 Offer 时就提前让员工填好入职需要的各种材料。那么入职当天，新人扫描前台的二维码报到，手机上就会出现入职引导，确认已经填好的信息，用 OCR 技术上传身份证和银行卡，用电子签签署合同协议，来到工位后发现一切都是准备好的。原本需要半天到一天的入职流程，10 分钟就能搞定。融入阶段还可以通过系统设置不同时间点经理、导师、HRBP 及员工本人需要完成的任务，比如新员工欢迎介绍、入职面谈、岗位学习课程、导师辅导、试用期目标设定与考核等。用体系化的设计和流程化的落地工具，在员工很迷茫陌生的阶段，给与必要的支持，帮助员工更好地融入企业。

各类人事操作场景

那像这样的场景，在员工全生命周期旅程中非常多，比如员工每天要接触的考勤场景，打卡成功后，自动生成励志祝福语，让员工感受到温馨与激励。出差场景中，后续的报销往往很麻烦。通过与差旅系统打通，员工定好酒店、机票后数据自动传回传进入财务系统，直接省去后续的手工报销。简化繁杂的操作，提升员工体验。薪酬场景中，发工资一定是每月非常开心的事，发工资条时按春夏秋冬不同节气设置每月不同的背景卡和祝福语，会更增添员工

的喜悦感。学习场景中，学习可以设计成闯关游戏，完成课程后有即时奖励，让枯燥的学习，变成主动甚至“上瘾”的游戏。

人力分析洞察场景

前面说“员工”包含很多角色，那么再来从管理者视角谈一谈。现代企业的管理者都很关注数据带来的洞察，我们也看到财务数据分析，运营数据分析给企业带来的巨大价值。那么在人力分析上，数字化也可以提供更大的帮助，从而提升管理者的体验。

比如管理者需要安排重点工作，或者为人员晋升时，可以轻松地查看员工简历、面试、测评信息，过往的履历、承担的项目、绩效表现等。这些信息可以帮助他们进一步判断，辅助决策。

管理者可以通过数字化工具了解团队管理的关键性指标，从而优化管理动作，做出管理决策。比如员工总数变化、关键部门是否有岗位缺失等情况。有了这些，管理者可以搞清楚团队的人员流动情况和离职率。如果某岗位离职率较高，要进一步分析原因，看从工作安排、领导管理风格等方面是否进行改变。

▣ 未来展望

◆ 关注员工内在需求，激发创造力，实现组织和员工“双赢”

按照马斯洛需求理论，员工在满足基本的生理、安全需要之后，会产生归属、尊重以及自我实现的高阶需求。当下知识型员工、新生代员工基本需求大多得到了充分满足，尊重和自我实现这样的高阶需求便成为了主导需求。所以在未来，员工体验对于人才的吸引、激励和保留越来越重要，企业要从员工内在的

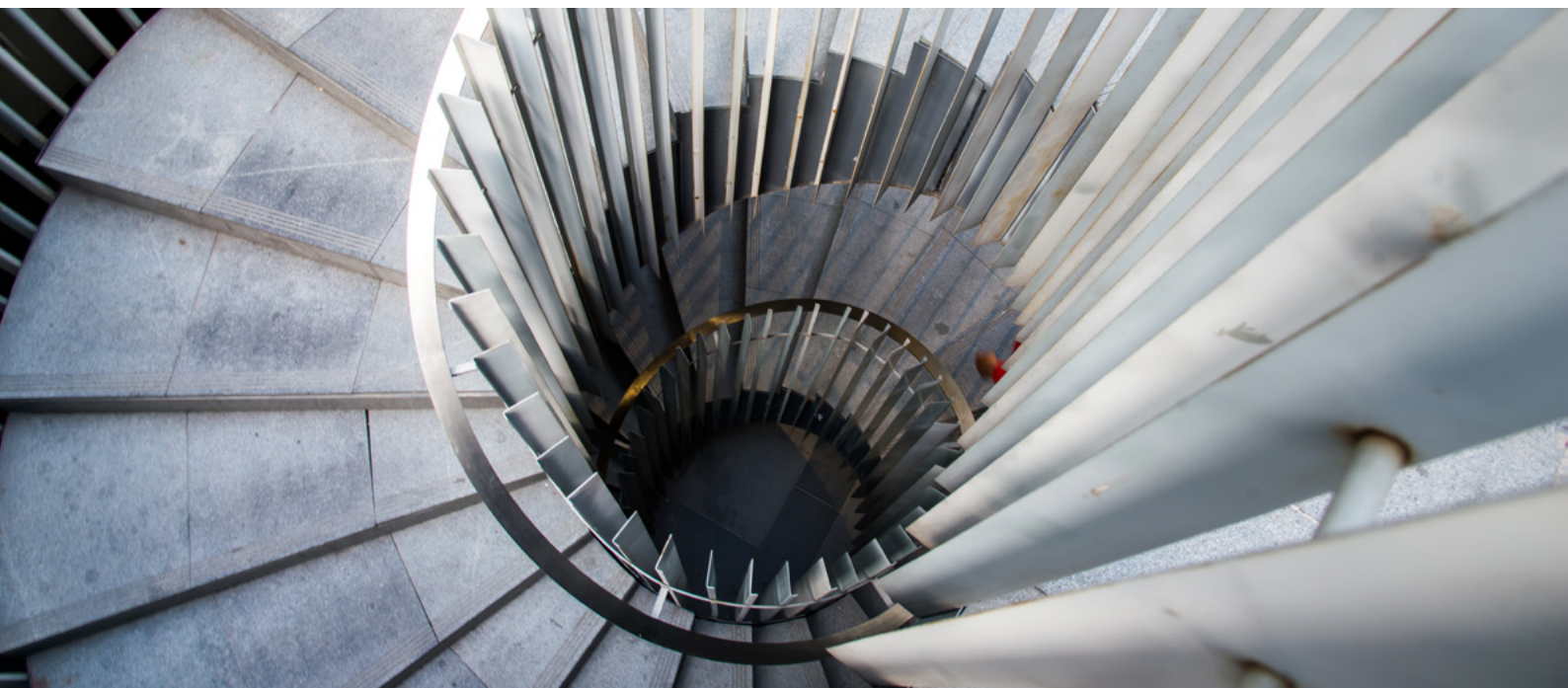
需求变化上来设计和提升员工体验。首先要关注员工心理上的需求，员工都渴望被认可，认可也会成为一种驱动力，激发员工更好的表现，达成更出色的业绩。其次，员工也在关注自身的成长与发展，只有当员工内在发展动机跟企业的发展战略相契合时，员工与组织才能形成互为支撑的合力，员工将更积极投入到工作当中，成就自我、成就组织。因此企业应创造更广阔的空间，激发员工创造性，为员工打造创造价值的舞台。

◆ 用数字化赋能工作场景，提升员工的工作价值

借助数字化工具，让组织、员工、工作之间的连接更加紧密，从而更高效、更有效地开展业务，提升员工的工作价值。例如人力资源数字化整重新定义着HR的角色，从辅助走向引领。工具帮助HR从事务性的工作中解脱出来，将更多的精力投入到支持业务，落地战略，促进发展等高价值工作中来。

◆ 提高数据分析能力，洞察业务问题，赋能管理决策

基于数字化工具，用数据准确、全面的记录好业务发生的过程。基于管理诉求，对数据进行加工，在业务场景中的洞察问题分析数据，进而做出科学决策，这是数据管理与分析的价值，也是数字化的核心目标。在人力资源的管理场景下，同样需要记录好组织管理以及员工全生命周期旅程中的关键数据，围绕效率提升、人力资源管理投资回报改善等维度展开分析和诊断。从而让组织更高效、业务发展更健康、员工更有获得感。





关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 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. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
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. Member Bridge一对一会员对接服务, 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。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告, 200+中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 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, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 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

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 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、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



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。

- ◆ 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调研研究
 - 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
 -

Beisen北森 关于北森

北森，成立于2002年，是中国领先的人力资源科技公司，一体化HR SaaS引领者，为中国企业提供人力资源管理场景中所有技术和产品，包括HR软件、人才管理技术、员工服务生态、低代码平台的端到端整体解决方案。2021年，北森完成2.6亿美金规模F轮融资，成为HR SaaS赛道融资规模最大、估值最高独角兽。

北森拥有领先的一体化HR SaaS及人才管理平台——iTalentX，是国内唯一覆盖员工全生命周期的HR数字化平台，帮助企业实现从员工招募、入职、管理到离职的全面数字化管理，快速提升人力资源管理效率、提升人才管理能力、帮助员工快速成长，实现智慧决策。

深耕人力资源科技领域19年，北森以北京和成都为双总部布局全国业务，17家分子公司辐射全国，员工总数超过1800人。截至目前，北森已经帮助超过6000家中大型企业获得业务提升，其中包括80%的中国500强企业。每天，有超过15万HR和2000万的企业员工使用iTalentX。在IT互联网、高科技制造、房地产、零售连锁等行业，北京已经成为头部企业广泛认可的合作伙伴。自2016年起，北森已连续五年位列中国HR SaaS市场占有率第一（数据来源：IDC）。



产品咨询:400-650-6878
了解更多详情:北森官方

DIGITALIZATION EMPOWERS THE
JOURNEY OF EMPLOYEE EXPERIENCE

数字化助力员工体验提升

——深入员工体验，在实践中发现趋势与观点

研究
报告

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 北森。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、编辑或发布使用于其他任何场合。

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

