



2021

人力资源共享服务中心 价值大奖获奖案例集 >

2021 HR Shared Services Center Value Awards
Winning Cases Collection

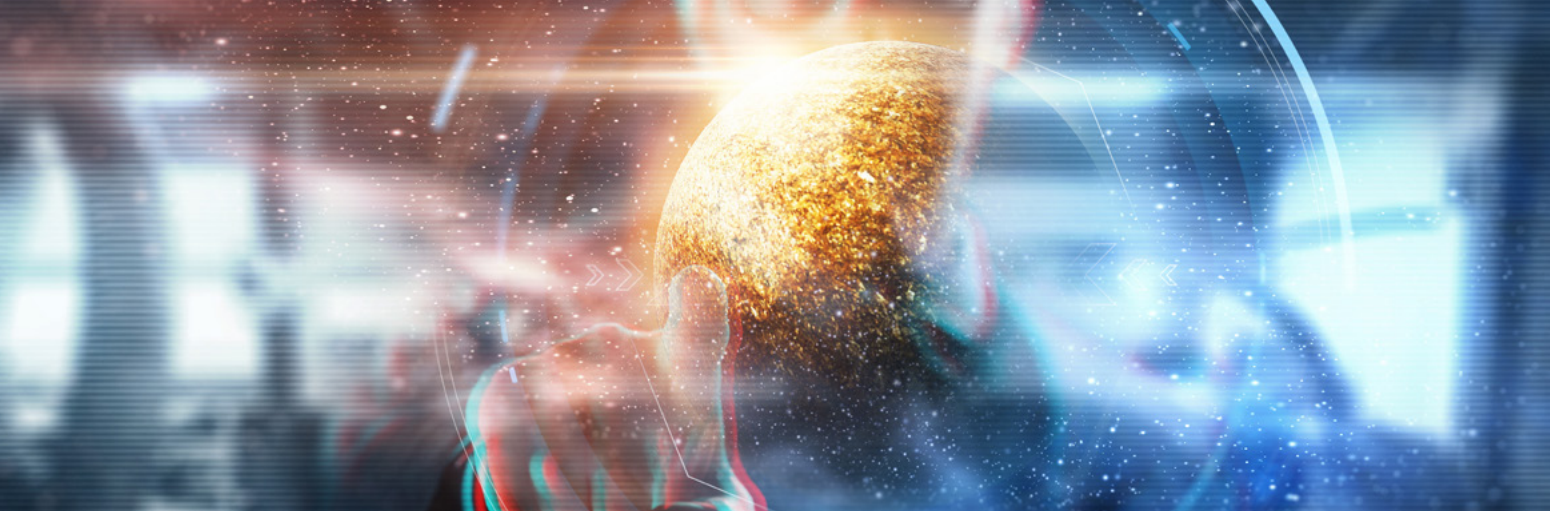
主办方



全程合作伙伴



GaiaWorks
盖雅工场



前言

2021年年初，智享会依然秉承着一以贯之的公平、公正、公开原则，以及“汇聚优秀企业、发现杰出实践、引领人力资源行业发展”的美好希冀，联袂盖雅工场再次启动了“2021智享会人力资源共享服务中心价值大奖”评选。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，以“汇聚优秀企业、发现杰出实践、引领人力资源行业发展”为目标，全程不收取任何费用。本次评选有幸邀请11位人力资源共享服务中心领域的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任博世东北亚HR共享中心副总裁蒋海滨、时任三星（中国）投资有限公司大中华区人力资源总监刘伟、时任通用电气亚太区人力资源运营总监全悦、腾讯科技HR效率质量及运营中心总监孙洪凤、时任科勒（中国）投资有限公司中国区人力资源总监吴燕、时任玛氏中国、澳大利亚和新西兰市场人力资源总监杨昕亮、时任星巴克企业管理（中国）有限公司人力资源共享服务总监张伟峰、时任快手人力资源共享体验中心总监张贤、时任拜耳共享服务中心全球人力资源运营负责人赵艳、智享会CEO金景。并邀请盖雅工场联合创始人&COO张荣兵为评委特别顾问参与评选。

“2021智享会人力资源共享服务中心价值大奖”是智享会举办的第四届人力资源共享服务中心评选活动，经过以往三届的积累与沉淀，我们的评选模式已渐趋成熟，在业内也积累了相当的口碑。本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。本届价值大奖的评委团也延续了往届的优良传统，将从第三方的角度全程公平、公正、公开地评估每一个参选案例。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，8家企业案例入围终选，分别获得“最佳人力资源共享服务中心创建奖”“最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖”“最佳人力资源共享服务中心创新实践奖”“最佳人力资源共享服务中心用户体验奖”。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，也为了将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对获得“最佳人力资源共享服务中心创建奖”“最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖”“最佳人力资源共享服务中心创新实践奖”“最佳人力资源共享服务中心用户体验奖”的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将此8篇案例汇编入此份案例集，希望他们的优秀实践能为各位同行带来一些启示与感悟，这也是我们进行案例收集与评选的最大意义。

2021 智享会人力资源共享服务中心价值大奖

评委会成员 (排名不分先后, 以姓氏拼音字母顺序排序)



蒋海滨

时任东北亚 HR 共享中心副总裁
博世



刘伟

时任大中华区人力资源总监
三星 (中国) 投资有限公司



全悦

时任亚太区人力资源运营总监
通用电气



孙洪凤

时任 HR 效率质量、运营中心总监
腾讯科技



吴燕

时任中国区人力资源总监
科勒 (中国) 投资有限公司



杨昕亮

时任人力资源总监
玛氏中国, 澳大利亚和新西兰市场



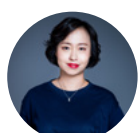
张伟峰

时任人力资源共享服务总监
星巴克企业管理 (中国) 有限公司



张贤

时任人力资源共享体验中心总监
快手



赵艳

时任共享服务中心全球人力资源运营负
责人
拜耳



金景

CEO
智享会

评委会特别顾问



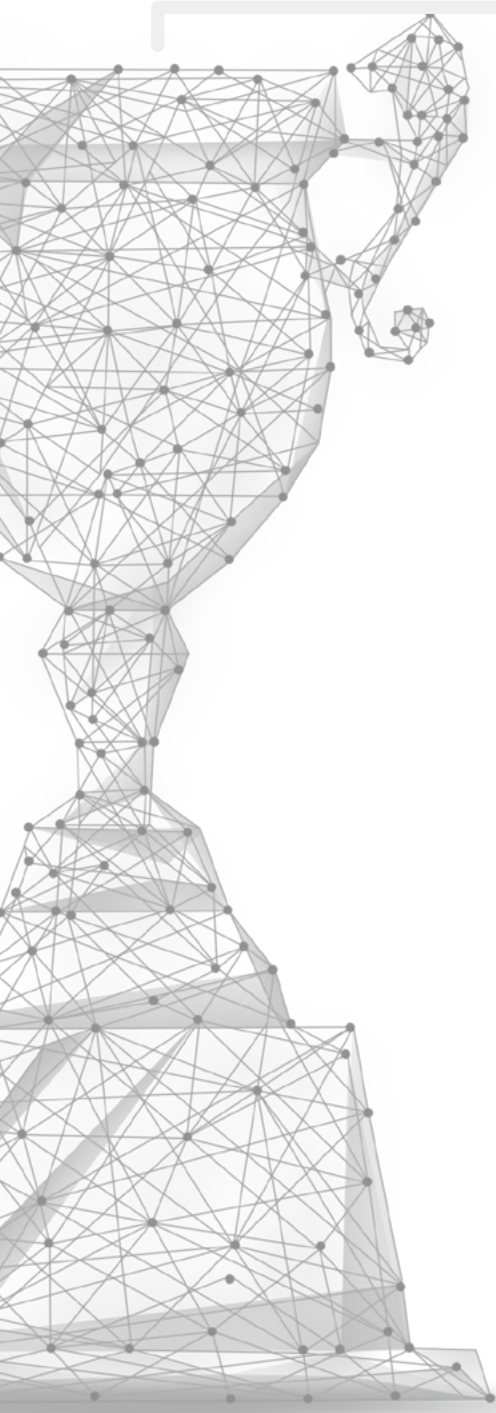
Alex Chang 张荣兵

联合创始人 & COO
盖雅工场

颁奖典礼现场照片



➤ 获奖名单



最佳人力资源共享服务中心创建奖

绿城中国控股有限公司
雅居乐集团控股有限公司

最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖

蒂升电梯（中国）有限公司
伟创力信息技术（深圳）有限公司

最佳人力资源共享服务中心创新实践奖

百胜中国控股有限公司
海尔集团
绿城物业服务集团有限公司

最佳人力资源共享服务中心用户体验奖

京东方科技集团股份有限公司



最佳人力资源共享服务中心创建奖

Best New HRSSC Establishment Award

- 绿城中国控股有限公司
- 雅居乐集团控股有限公司



本案例荣获
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
最佳创建奖

三维视角解决组织痛点，六大抓手推进结果达成

——解码绿城中国人事共享中心创建之路

绿城中国控股有限公司（以下简称“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。

编辑整理 / Aileen Yang

人事共享中心搭建概述

人事共享中心自 2019 年 8 月开始规划建设，于同年 9 月完成顶层设计，12 月完成详细设计。克服春节假期及疫情管控的双重阻力，仅历时 4 个月即完成了 HR 门户系统、400 服务热线及智能客服系统的落地及交付，并于 2020 年 4 月 13 日启动杭州地区试运营。此后人事共享中心的推进工作进一步加速：

2020 年 5 月，实现共享服务在杭州地区 100% 覆盖；

2020 年 6 月，实现“线上服务”在全集团 100% 覆盖；

2020 年 8 月，完成北京、上海等 9 地服务窗口 100% 覆盖；

2020 年 10 月，实现人事共享服务 100% 全国覆盖；

2020 年 12 月，实现薪酬管理全场景覆盖；

2021 年 3 月，BI 系统全面上线；

2021 年 5 月，建立人事共享中心自身的专业等级认证标准；

2021 年 6 月，新成员“RPA”正式入列……

如何基于三维视角解决组织痛点

人事共享中心系统地员工、管理者及 HR 自身的视角出发，识别和解决组织痛点：面对员工、管理者和 HR 伙伴，绿城中国常常在不同的场景下遇到不同的组织痛点：

1. 员工在需要咨询或解决问题时，希望能够像百度一样搜索关键字，像 10086 一样电话咨询，从而使问题能够迅速得到解决。
2. 管理者在日常管理及决策过程中，需要方便快捷地完成团队信息查询、流程审批以及员工关怀等动作；同时也迫切需要通过实时直观的数据反馈，获得定制化的管理支撑建议。
3. HR 每天被繁复的事务性工作占用了大量的时间，投入在业务战略层面的精力被明显削弱。此外，政策设计和实际操作在落地实施时容易“两张皮”，效果总会大打折扣。

基于以上的组织痛点，人事共享中心在推进转型变革之初就明晰目标：将从三种不同维度的视角探索员工服务的“变”与“不变”。



图1 三维视角下的“变”与“不变”

◆ 员工视角

人事共享中心围绕“以人为本”的核心理念，致力于从员工角度出发，持续打造“触手可及”“专业高效”和“满意为先”的优质服务体验。

触手可及：作为 HR 服务的提供者，人事共享中心通过 HR 门户、智能客服、400 热线、公共邮箱、微信公众号以及窗口服务等多种渠道，自动化、人性化地为员工提供专业、便捷、高效的服务。



图2 全流程自动服务

专业高效：为了有效保障卓越的服务品质，人事共享中心借助内部管理规范、作业指导书等标准化工具，厘清流程中各主体职责、具体工作步骤及审批链条，以稳健流程为依托，最终实现专业、高效的产品交付。

满意为先：人事共享中心从员工需求角度出发，以过程溯源为基础，针对三类核心用户群体，设计了定制化的满意度调研方式：**①面向员工的即时满意度调查：**员工在获取服务后将即时接收到一条满意度问卷，反馈其当下最真实的感受。该项满意度数据始终保持在 99 分位以上。**②面向 HR 的上下游定期调研：**上下游 HR 可基于调研实时反馈其在实操过程中遇到的困难点，人事共享中心会基于效益—投资矩阵对反馈情况进行分析和优化。最新一期的满意率达 98%。**③面向深度使用用户的种子计划：**用心做服务，与用户做朋友。人事共享中心通过深度访谈、问卷等形式收集核心用户的使用感受，不断改善和提升业务流程，从而挖掘和满足用户更深层次的需求。

◆ **管理者视角**

人事共享中心不仅要做好管理者 HR 业务伙伴角色，还要从便捷操作、决策支撑和团队关怀三方面对管理工作予以强有力的支撑。

便捷操作：管理者自助服务通过信息查询、转正管理、考勤管理、合同管理等模块，明晰操作界面，方便快捷地实现了日常团队基础管理和与自助操作服务。

决策支撑：做为 HR 数据的大管家，人事共享中心基于 BI 看板和分析报告等产品为管理者提供决策支撑，并在此过程中始终坚持以下“四项基本原则”：（1）少即是多，而非海量信息的堆砌；（2）金字塔式，而非平铺直叙的表述；（3）管理建议，而非论据罗列的输出；（4）定制交付，而非一成不变的模版。

员工关怀：“助力员工的幸福感和归属感的提升”一直是人事共享中心的核心价值追求。为此，团队设计并交付了员工生日、第二生日（入职周年）电子贺卡和点亮勋章等一系列员工关怀产品。



图 3 “员工关怀”系列产品

◆ HR 视角

在坚持追求贴近一线业务发展的基础上，人事共享中心进一步通过做好组织合规管控、提高人事运营效率来满足业务和 HR 对于本体服务转型升级的需求。

合规管控 针对 HR 在政策落地过程中容易出现的“动作变形”“政策设计和实际操作不一致”等问题，人事共享中心先后出台红线管控标准、共享流程驾照，利用“可视化”的管理手段，检测政策实施过程中的困难点，通过“暴露问题”来“解决问题”。以数据运营为例：通过设置系统逻辑校验—员工个人信息完整度、准确度自动统计—OA 邮件自动触发等方式来达成“内置标准”“自动报警和缺陷停止”等效果。

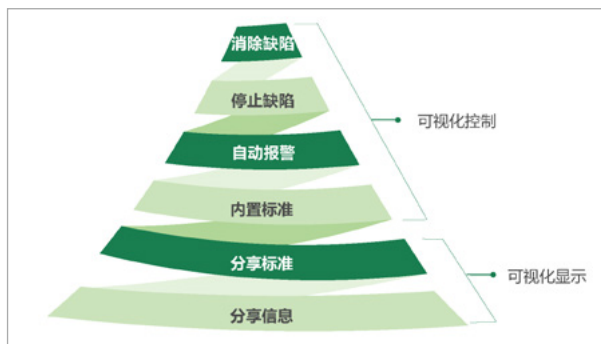


图 4 问题解决路径

提质增效：为了能够有效降低系统内基础事务性工作的决策、沟通、控制等管理成本，打造轻盈便捷的人力资源服务交付渠道，人事共享中心从以下三个方向出发，聚焦推动提质增效：（1）系统优化：自动创建工单、自动发送待办通知、员工档案自动归档、数据自动同步……（2）流程优化：证明办理等用章申请优化为线上电子章、专业标准的入职培训……（3）工作集约：算发薪统一由薪酬福利岗进行数据完整性校验、员工问询统一由呼叫中心岗位进行解答及升级处理……

转型升级：人事共享中心以标准化、规范化、专业化为发展方向，持续建强共享支撑能力，在实践创新中

不断探索，从而快速推动 HR 转型升级。

🗨️ 如何推进转型落地及结果达成

人事共享中心在创立过程中，通过 6 大抓手多线并行的方式，现已平稳有序地完成业务整体落地与全国范围的覆盖。使 HR 更贴近于业务、服务于业务，整个组织效能进而也得到了有效提升。

◆ 抓手 1：打造学习型组织

自搭建以来，人事共享中心员工先后分 20 余批到岗，分布在全国 10 余个城市，整个组织内超过 60% 的员工为 90 后。在此背景下，如何“快速提升员工专业力以适应组织的快速发展，更好地为共享业务赋能”成为了一个亟待解决的问题。经过多轮讨论，共享内部构建了组织个人双轮驱动的体系，如图 6。



图 5 组织 - 个人双轮驱动体系

个人层面：以专业等级认证为牵引，践行“选拔制”发展导向，以组织需求牵引个人成长。员工可以通过 HR 专业技能、共享专业技能、软技能和其它技能四个维度进行专业能力的提升。为了将成长过程“量化”，人事共享中心根据不同岗位划定了不同的岗位技能地图，员工可以从实操 / 流程、专业知识、共享技能和个人特长（非考核项）四个口径进行相关能力的可视化评估，明晰自己的长短板，以便进行改善与提升。

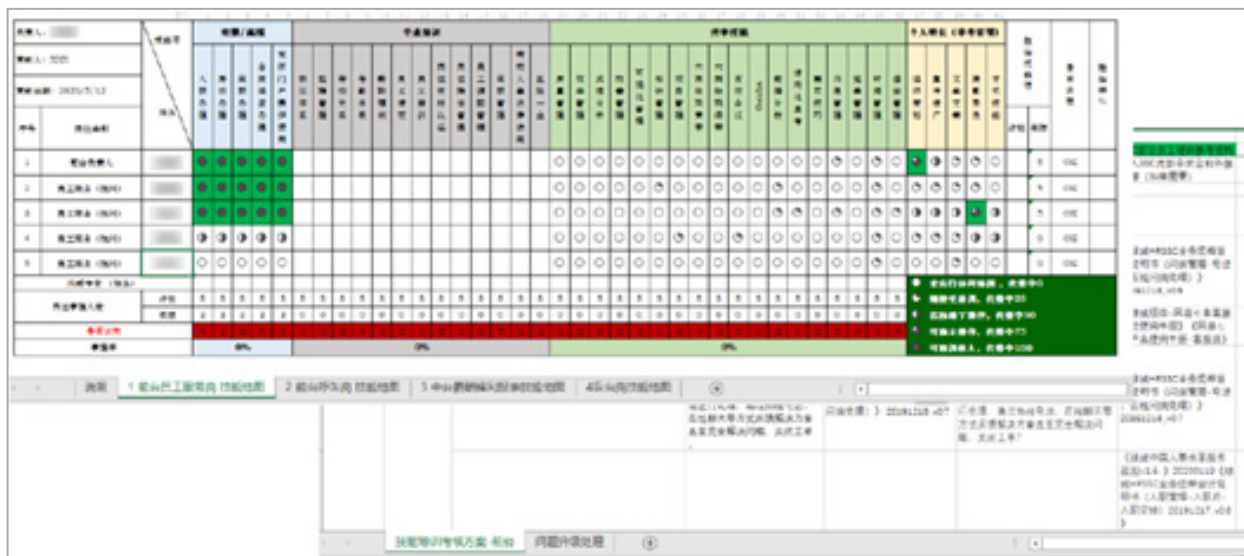


图 6 前台员工服务岗技能地图

组织层面：明确目标、路径及具体输出，将个人能力转化为组织能力。人事共享中心以“新人独立上岗、组内技能 100% 打通和共享整体技能提升率超过 30%”为目标，完成了组织知识管理体系的搭建。涵盖“建立知识体系框架”“夯实知识沉淀工作”“规范知识更新维护”“打造知识分享平台和创造知识运用价值”5 大方面。

◆ **抓手 2：推动数字化转型**

面对“系统僵化”“功能缺失”“线上线下落地效果不一”等数字化转型痛点，人事共享中心先后上线 5 大系统。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”的搭建理念，持续夯实数据管理体系根基，并在此基础上搭建了 4 个层次的数据管理框架：

数据分析：建立数据预警报告并定期呈报至核心管理层。

数据展示：全面上线本体 BI 看板，将隐形的数据显性化；推动灵活报表落地，将僵化的看板客制化。

数据运营：基于标准和规范，生成、运转和维护 HR

数据。基于质检体系，持续提升数据质量，实现“系统操作率—系统操作及时率—数据运营准确率”的三级跳。

数据基础：出台管理标准，明晰每个数据的规则及其背后对应的权责利。

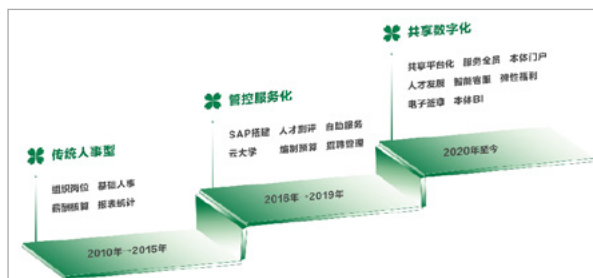


图 7 数字化转型的阶梯式发展

◆ **抓手 3：搭建管理体系**

面对“体系框架缺失”“基础薄弱”的组织初始状态，人事共享中心建立和优化了咨询服务、人事服务、业务流程手册等全套标准。并基于该系列标准，规范培养用户习惯，使用户操作“有章可循”。

在标准制度建设的基础之上，人事共享中心推行“一

手考核、一手赋能”机制。通过“绿城云大学线上微课”“线下大规模培训”“实战考核”等学习路径，覆盖所有相关业务 HR。相关业务 HR 通过考试认证获取相关操作权限，人岗匹配持证上岗，以确保流程操作可控合规。

◆ 抓手 4：设计优化流程

在流程优化的初创阶段，人事共享中心就系统地导入了精益六西格玛理论，让每一位员工既能基于 3C 理论进行开放式思考，也能根据七大浪费理论（不良品的浪费、等待的浪费、搬运的浪费、制作过多/早的浪费、库存的浪费、动作的浪费、过度加工的浪费）进行封闭式回答。从而将消除浪费的思维嵌入到日常工作中，更好地达成卓越运营的目标。

人事共享中心自 2021 年 4 月在内部实行提案分享机制以来，深度挖掘组织发展过程中的待改善项，以“有发现、有闭环”的原则闭环解决这些浪费现象，以积分晒榜、证书颁发的形式激励员工跟进解决浪费问题。



图 8 七大浪费

◆ 抓手 5：建设共享品牌

“从无到有”“从零到一”，人事共享中心的品牌建设一步一个脚印，制定了基于知名度、美誉度、忠诚度的品牌打造计划，以期能够让员工了解、使用并最终依赖于共享产品。

打造知名度：人事共享中心梳理并铺排了 17 项内部发声渠道，不断深挖用户需求点与敏感点。以公众号运营为主线，积累粉丝近万人，累计发文超过 70 篇。以品牌故事为载体，做好形象打造，通过共享大事记和共享服务之星评选等多种事件活动，留住共享记忆，讲述共享故事，传播共享之声。

提升美誉度：在共享美誉度的打造上，人事共享中心秉承“共建 + 共享”的理念，将美誉度建设的任务落在每一位共享小伙伴的肩上。将“每一个问询回复”“每一笔薪酬核算”和“每一次入职办理”做实、做细、做专、做深，于点滴中积累与提升共享美誉度。

培养忠诚度：瞄准外向、开放、乐于分享的深度使用用户，人事共享中心通过邀约、访谈调研等方式开展用户关系的维护与运营，以分享活动等形式收集更多的体验建议，助力共享品牌在各地持续传播，从而达到品牌发声和用户忠诚度增长的效果。

◆ 抓手 6：带动转型升级

伴随着人事共享中心的上线，员工、HR 和管理者在工作方式、工作界面等维度都发生着一系列的变化。在此过程中，也会有相当一部分同事需要经历“否认—冲突—接受—信任—承诺”的情感变革曲线。面对



变革管理时的压力与冲突，人事共享中心及时导入变革管理工具，前置介入、主动引导、充分挖掘自身驱动力，让每一个个体都能够从管控层、影响层和辐射层三个层面思考如何“破局”。

以数据运营为例，首先需要在管控层面管控好人事共享中心自身：通过搭建数据背后的基础，基于管理、制度、流程和系统来解决如何管控的问题。其次需要在影响层面影响上下游 HR 系统：通过制度牵引（如管理红线、考核上岗等）、赋能保障（如微课、培训、实战等）解决数据使用者与数据提供者之间的矛盾。最后通过辐射层辐射全体员工：以员工乐于接受的方式来宣传辐射、营造变革氛围，明晰变革的意义与必要性，回答其“为什么要从右手换成左手”的疑问。

绿城中国人事共享中心在创建一年多的时间里，多线并行、平稳高效地完成了体系搭建与业务覆盖，并在“合规管控”“降本增效”和“员工体验”方面均达到了预期效果。着眼未来，人事共享中心将持续加快数字化转型步伐，以标准化、数字化为导向，持续优化共享服务能力，分阶段地达成“与业务的无缝对接、敏捷服务和数字驱动”的美好愿景。



获奖企业风采

绿城中国简介

绿城中国控股有限公司（以下简称“绿城中国”）（股票代码 03900.HK），1995 年成立于杭州，是中国领先的优质房产品开发及生活综合服务供应商，以优质的产品品质和服务品质引领行业。

绿城中国坚持“品质为先”的理念，先后引入九龙仓集团、中交集团、新湖中宝作为战略性股东，以打造“TOP10 中的品质标杆”为核心目标，布局三大板块（重资产、轻资产、“绿城+”）和九大业务（房地产开发、房产代建、城市更新、康养服务、生活服务平台、房屋 4S、HD-EPC、装配式内装、地产金融）。

历经 27 年的发展，绿城中国总资产规模超 4000 亿元，净资产近 850 亿元，“绿城”品牌价值达 868 亿元，并连续 17 年荣获“中国房地产百强企业综合实力 TOP10”，连续 17 年荣获“中国房地产公司品牌价值 TOP10”，连续 9 年荣获“中国房地产顾客满意度领先品牌”，多年荣获“社会责任感企业”等殊荣。

绿城将始终以精诚之道、精深之术、精湛之为，不断满足人们对理想生活的追求，营造美丽建筑，创造美好生活。





本案例荣获
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
最佳创建奖

促进人力资源转型 支持多元业务发展

——解码雅居乐人力行政共享服务中心创建之路

雅居乐集团控股有限公司（以下简称雅居乐）于 2019 年 7 月正式成立人力行政共享服务中心，主要由员工关系、薪酬福利、运营管理及档案管理四大职能组构成，服务超过 4 万名员工。雅居乐创建人力行政共享服务中心的宗旨是适应集团多元发展战略需求，支持人力资源数字化转型，建立人力资源管理三支柱模型，促进管理的标准化、智能化、数字化，赋能各产业集团，实现降本增效、风险管控、服务升级和提升组织能力。人力行政共享服务中心成立后，通过搭建后台操作集约化服务平台，持续提升服务质量，推动人力资源转型。一方面为 COE、HRBP 减负，释放更多工时，大大帮助他们把精力专注于战略规划、业务支持上，深化职能价值；另一方面，人力行政共享服务中心利用技术手段，加快推进人力资源信息化、自助化、智能化、数字化建设，提升公司组织效能，助力集团业绩达成。

编辑整理 / Aileen Yang

管理体系

雅居乐人力行政共享服务中心按照标准化、线上化、自助化、数字化的实施方法论，以 E-HR 系统、流程引擎 BPM、工单系统、考勤系统、档案系统、电子印章平台等做技术支撑，输出员工关系、薪酬与个税、社保公积金、考勤、数据报表、档案管理等系列服务，如图 1。

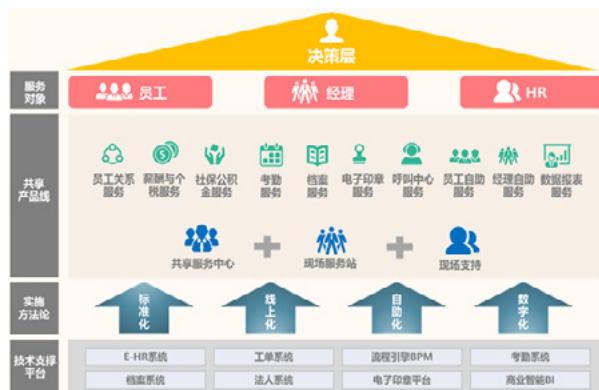


图 1 人力行政共享服务中心管理体系

雅居乐人力行政共享服务中心所使用的技术平台及其主要功能如下：

◆ 技术支撑平台

E-HR 系统：在外购系统基础上进行定制化二次开发，协助 HR 解决招聘管理、人员管理、薪资核算、绩效管理全方位的人力资源管理业务。同时作为人力数据主平台，是人力业务数据的生成载体，通过数据分发平台与外围系统进行交互，完成对外赋能。

流程引擎 BPM：通过 OA 系统集成的流程引擎，根据人力业务 SOP 及权责定义所需要的人事流程应用，构建人事流程管控体系，连接并打通人力各个模块业务系统，实现工作协同。

共享工单平台：自动生成相应业务工单，对人力共享业务操作过程进行信息化管理，并通过 SLA 进行监控，以保障共享服务水平。同时以数据驱动服务，通过对历史员工服务的数据沉淀，发现存在的问题，不断优化提升。

考勤系统：提供灵活的排班管理及多种考勤规则并行管控，以满足不同产业集团业态的需求，支持全公司员工日常考勤处理，并支持人脸、蓝牙等多种形式打卡，实现实时全自动的考勤管理。

◆ 用户交互平台

空中服务大厅：一站式的员工服务门户，分为员工自助及经理自助两部分。员工自助提供个人信息维护、考勤信息查询及考勤申请、电子证明开具、薪资信息查询等人力相关服务。经理自助协助部门负责人参与人力资源管理业务、查询相关信息。提供的功能包括人员信息查询、组织机构图浏览、分析报表的查看，以及员工关怀管理（员工关键时刻提醒及电子贺卡推送）等。

智能语音服务平台：机器人客服 7×24 小时在线，员工可以随时咨询，无需等待，回复 0 延迟。同时通过智能语音服务平台过滤大量重复简单问题，如员工的入职、离职、薪资、年假等政策指引，都有机器人首先回答和过滤，机器人无法解答的问题再由人工处理回复，降低人工工作量。不同产业集团的员工接入匹配不同的知识库，提供针对性咨询服务，另外，应用深度学习技术，机器人客服自主学习员工的问题进入知识库自动更新维护。

◆ 档案共享平台

档案系统：是雅居乐具有自主知识产权的业务系统，将各业务线档案统一整理、扫描后进入档案系统，实现档案电子化、数据化，档案管理和线上化、流程化、标准化。在有效管控、降低风险的同时，大幅提升档案管理的效率，降低档案管理成本和人力成本。

法人系统：实现法人公司的信息化管理及信息共享，提高法人的管理效率与时效性，让有需求的业务人可随时随地自助查阅，同时确保电子印章平台调用的合同主体公司信息及时准确有效。

电子印章平台：推进各类业务场景电子签实施，解决纸质文件管理难题，提供具备同等法律效力的电子签

署服务。除了在人力领域实现了电子证明、电子劳动合同 / 协议、入职资料电子签外，还覆盖了营销、工程、物业等其他业务线。在提升签署和使用效率的同时，大大降低了文件邮寄传输的成本。

◆ 数据分析平台

BI 系统：对人员基础信息、人员异动信息、人事流程审批信息和共享业务工单信息等进行收集并加以分析，通过为数据可视化工具，为日常人力管理提供可视化报表展示，让人力数据的洞察变得更轻松。

运营模式

人力资源共享服务中心的价值首先是要满足公司的战略发展需要和解决业务痛点。雅居乐人力行政共享服务中心始终以内部客户为中心，整合资源，制订适合自身的运营模式。

共享业务规划：根据多元业务发展战略，与内部客户（各下属公司）充分沟通研讨的基础上，确定人力行政共享业务方案、业务流程及权责。

共享业务运作：雅居乐的共享业务运营总体上采用“集中服务 + 服务站 + 现场支持”“前台服务 + 中台保障 + 后台支持”的模式，梳理业务标准，流程再造，提供多业态场景下的人事业务解决方案，因应不同业态、不同阶段，选择不同的运营模式。

共享业务监管：建立了共享中心的运营监控大屏以及业务稽核指标，可实时监控共享日常业务和月度业务流程异常情况；同时，定期通过问卷调查、回访、业务复盘的方式，对共享业务进行评价反馈。

◆ 轻资产运作模式

人力资源共享在当前的信息化技术支持下，业务逻辑发生巨大的变化，不应拘泥于传统的“集中服务、线下交付”的共享模式，尤其是对于组织分散的企业，不应投入重资产建设大而全的集中式共享服务大厅，而应

该化整为零，重点采用信息技术手段实现共享价值，更好地保证投入与产出的合理性。因此，雅居乐人力行政共享服务中心人员配置精简，只在个别人员密集的办公点设置服务站，尽可能采用远程服务、线上支持。

◆ 业务交付双轨制

针对差异化很大的服务对象，创新梳理出“标准模式”和“一线模式”两套业务交付标准，以达到拉通产品底层逻辑，兼顾不同产业、不同行业不同的用工特点，来适应业务需求。标准模式精细、重体验，适用于资金技术驱动型组织，具有“重运营”“大共享”和“全线上”的特点；一线模式简便、重效率，适用劳动密集型组织，具有“轻运营”“小共享”和“线上+线下”的特点，如图2。



图2 人力行政共享服务中心运营模式

◆ 重视服务交付更重视业务赋能

雅居乐更重视共享平台、共享产品的打造，赋能下属产业集团按共享标准业务流程运作。例如集中计发薪业务，对于一些无法集中到共享中心计发薪的产业，雅居乐搭建好线上业务流程交付产业集团使用，由产业集团做小共享，更利于业务的可控性和顺畅性。

🗨️ 发展规划及历程

◆ 发展规划

要获得更好的发展，就离不开合理的规划。为了人力行政共享服务中心更稳、更快地进化成熟，雅居乐对其建设和发展做出了有机规划，由创建初期的服务中心，不断突破创新，目前已成长为交付中心，未来将进一步

发展为数字化共享平台。目前的情况如下：

服务中心：主要进行共享服务基础建设，包括共享平台搭建，重构业务流程，实现标准化、线上化，提供人力行政事务性共享服务。

交付中心：逐步丰富人力行政共享产品系列，为各产业集团提供数字化共享平台及解决方案，服务支持与决策支持并重、服务与赋能并重，同时更关注员工体验。

数字化共享平台：突破创新，引入大数据、云服务和AI等新信息技术，全面升级平台，提供丰富的线上服务和多维度的数据服务。

🗨️ 建设历程

自2019年11月初上线第一个业务开始，雅居乐人力行政共享服务中心多条业务线并进，加快了发展的步伐，先后于2020年1月上线了智能语音问答机器人和电子签试点，2020年12月完成了考勤业务及员工关系业务的全覆盖，2021年6月实现了所有适合电子签的组织全覆盖，2021年7月实现了地产集团集中计发薪及社保公积金业务全覆盖。具体如图3。

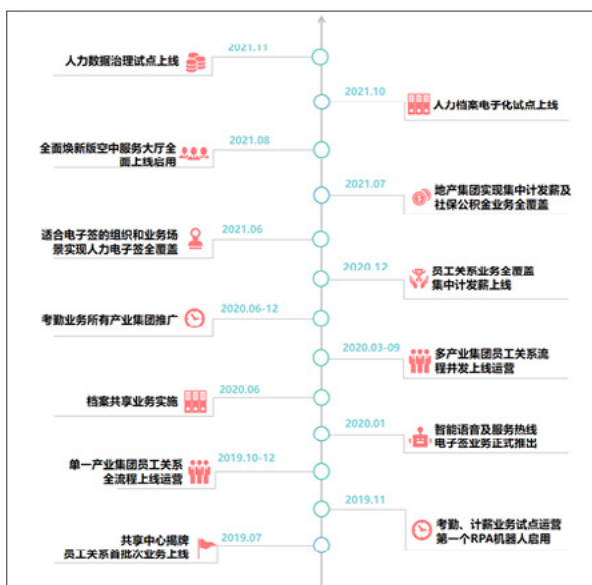


图3 人力行政共享服务中心建设之路

产品与服务

◆ 人力共享产品链

雅居乐人力行政共享通过不断建设，目前一共推出 8 大类型共 36 种服务，形成了一个完整的服务产品链。

考勤事务管理：管理考勤相关事务；

社保公积金：五险一金申报及缴费，五险一金基数调整，社保供应日常管理；

薪酬计发：日常薪资核算与发放，银企直联，薪税一体化平台；

数据分析：人力数据仪表盘，人力掌上月报，流程效率监控大屏，流程异常监控大屏，常规报告输出；

自助服务平台：员工基本信息变更，员工基本信息年度确认，热线服务电话，智能语音应答机器人，电子证明，员工关怀（各类型电子贺卡）；

档案管理：档案收集，档案整理及数字化，档案保管、利用、编研；

服务标准监控：共享服务业务稽核，服务投诉处理，满意度评价；

员工关系：入职手续办理，转正事务处理，产业集团内调动审批，跨产业集团调动审批，调动手续办理，劳动合同续签，主动离职审批，被动离职审批，离职手续办理，人事档案全电子化。

◆ 技术与业务结合的经典案例

雅居乐人力行政共享非常注重技术赋能，始终坚持“只要能技术手段解决的问题，绝不通过加人手来解决”的理念，成为共享业务推进的突出亮点。

(1) 电子印章：雅居乐采用“线上化 + 电子签”的形式完成员工的入职、调动和离职工作，大幅提升人事异动手续办理效率，如图 4。



图 4 人力电子签应用

(2) 智能机器人：雅居乐借助智能机器人——“睿智小雅”，提供“7x24 小时”在线服务。员工可通过手机端和电脑端的企业微信进入服务页面，享受全渠道的咨询服务，包括人力类、行政类、财务类和信息类，目前会话次数已超过 1.9 万人次，准确率超过 87%。

(3) 电子证明：以前员工获取一份电子证明需要 2-3 天，过程中至少涉及 HRBP、职能 HR 等四类角色，而现在有证明模板预设，员工信息可自动提取，集成电子印章平台自动套章，开具证明的时间大大缩短，员工自助处理，证明即开即得。

(4) 考勤自动化：以前排班和加班调休的规则多而复杂，HR 需要参与 80% 的工作，而人力行政共享服务中心建立后，已将其优化为 6 个步骤，HR 仅需参与 15% 的工作，具体如图 5。

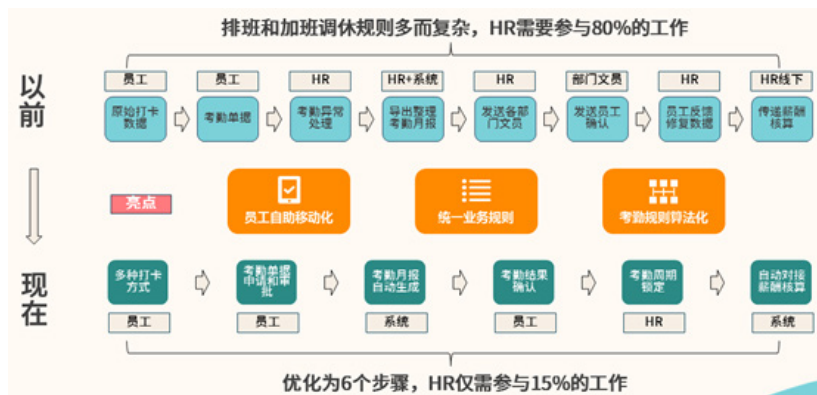


图 5 考勤流程前后对比

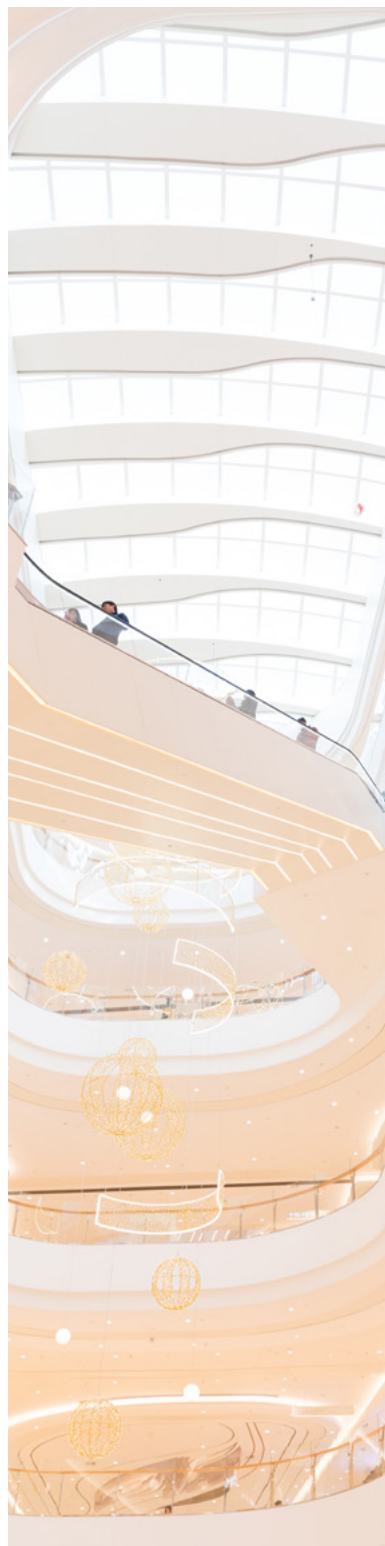
(5) 智能发薪：以前给员工发薪需要 HR 线下手工发放，而现在 90% 线上化，极大地减少了 HR 的工作量，减轻了工作压力，提高了发薪效率，具体如图 6。



图 6 发薪流程前后对比

(6) 人力数据仪表盘：推出人力数据仪表盘和掌上月报，助力管理决策，让人力数据的洞察变得轻松便捷。手机端和电脑端都可随时查看。

(7) 空中服务大厅：由功能单一的员工自助平台全新升级为更有温度的、体验更好的空中服务大厅，包括员工自助和经理自助两大板块，13 个业务场景，50 多个功能，有关员工人事方面的事项办理、咨询、查询、考勤处理等都在



平台自助解决，而团队管理工具如人员概览、工作强度分析、离职分析、人才盘点、关怀日历等，成为部门管理者的一个轻便快捷的管理工具。

运营成果

自雅居乐人力行政共享服务中心创建以来，在“提效率”“降成本”“控风险”“优服务”四项目标的牵引下，以信息技术为手段，取得了一定成效。雅居乐目前启用了入职业务满意度调查和整体业务半年度满意度调查。入职业务满意度调查结果显示员工参与率过半，满意度

也趋近 100%；整体业务半年度满意度调查一年两次，员工参与率与整体满意度都十分可观。

在具体服务上，雅居乐整合系统 11 个，20 条业务流程 100% 上线，业务线上化率 85%，业务线自动化率 15%，人力流程审批平均提效 15%，考勤处理提效 24%，档案利用效率提升 45%，档案整理及数字化提效 73%，法人平台上线，法人公司信息查询提效 90%。雅居乐建立了人力数据治理机制，实时动态监控人力数据准确性，有效推动了全集团人力资源数字化转型，支持公司多元业务发展。



➤ 获奖企业风采

雅居乐简介

雅居乐成立于 1992 年，是一家以地产为主，多元业务协同发展的综合性企业集团。一直以来，雅居乐秉持“一生乐活”的品牌理念，始终关注人们对美好生活的追求，致力于成为领先的优质生活服务商。

经过 29 年的发展，雅居乐已形成地产、雅生活、环保、雅城科技、资本五大产业集团协同发展的格局。截至 2021 年 6 月 30 日，总资产规模超过人民币 3300 亿元，业务覆盖国内外 200 多个城市，员工人数超过 83000 人。

雅居乐集团控股有限公司（股票代码 HK3383）与雅生活智慧城市服务股份有限公司（股票代码 HK3319）已先后于 2005 年和 2018 年在香港联交所主板上市。雅居乐（股票代码 HK3383）现为恒生综合指数、恒生环球综合指数、恒生港股通指数系列、恒生高股息率指数、恒生中国内地地产指数、恒生增幅指数、恒生中国（香港上市）100 指数、摩根士丹利中国指数及力宝专选中港地产指数的成份股。

“同理心”是雅居乐的公益理念。29 年以来，雅居乐累计捐赠人民币近 20 亿，用于兴教助学、扶贫济困、可持续发展等众多领域。雅居乐控股董事局主席兼总裁陈卓林先后 10 次入选“胡润慈善榜”，并多次荣获“中华慈善奖”。





最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖

HRSSC Operation Excellence Award

- 蒂升电梯（中国）有限公司
- 伟创力信息技术（深圳）有限公司



本案例荣获
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
最佳卓越运营奖

共享服务升级，用集中化提升运营效能

——蒂升电梯卓越运营实践

蒂升电梯集团是全球三大电梯和自动扶梯生产商之一，其人力资源共享服务中心隶属于总部人力资源管理中心，属于总部设置的 HR SSC、HR COE、HRBP 三支柱之一。HR SSC 职能划分为人才吸引、付薪、员工服务中心和数字化人力资源系统部四个部门。服务范围包括全国的付薪支持、全国招聘支持、全国员工服务支持及稳定高效的人力资源信息系统。蒂升电梯 HR SSC 的目标是：提供全国范围内 HR 事物服务与解决方案，整合人力资源共享服务，更智能、更高效地为 HRBP 的业务目标提供支持。

编辑整理 / Brynn Guo

HR SSC 简介

核心价值定位

蒂升电梯 HR SSC 的角色是运行和维护人力资源的业务流程，承接 COE 的解决方案，提供统一且标准的服务，分担 HRBP 事务性工作，起到承前启后的作用，使 COE 更专注于专业方案的设计，HRBP 更专注于对业务部门的支持。其价值体现在数字化技术、员工体验以及卓越运营效能三个方面。

数字化技术：为员工打造安全、顺畅的网络环境、自动化办公及写作软件，界面友好、操作便捷的移动端应用和快速、高效、敏捷的工作流程等。

员工体验：员工体验的提升，能够相应提升员工敬业度、组织所需力量行为牵引力以及企业绩效结果的驱动力。

卓越运营效能：HR SSC 通过高效和标准化的服务交付，为用户创造价值，为公司创造价值。

HR SSC 服务水平协议 (SLA)

HR SSC 根据服务水平协议，为其提供标准化服务组合，并通过高效的成本分配机制，对标市场价格，根据

SLA 交付结果收费。同时 HR SSC 也会进行自我评估，关注产出，以达到收支平衡，并以此衡量与优化服务质量。



图 1 HR SSC 服务水平协议

HR SSC 从初建到成熟之路

蒂升电梯 HR SSC 从初建到成熟共经历了四个阶段：

第一阶段：固化标准与流程。拥有统一的系统与流程，SSC 位于多个办公地区和工厂，实现运营效率的障碍是流程标准化水平、IT 系统和团队成员的能力，属于集中服务但不是真正的共享服务。

第二阶段：标准化。规范政策、程序和工具，使用 IT 工具实现标准化，用开创性思考规范本地实践。

第三阶段：持续优化。整合优化的流程、技术和组织，持续提升流程水平达到最佳状态；稳定的 IT 系统，建立成熟的自我指导团队，优化服务水平协议 (SLA)。

第四阶段：虚拟化。这一阶段也是蒂升电梯 HR SSC 正在经历的阶段，运用先进技术建立员工服务中心，以支持员工的需求；细化服务水平协议 (SLA)，优化组织结构，弱化地理位置带来的工作影响。

💬 HR SSC 的项目实践

付薪集中化

蒂升电梯 HR SSC 从 2014 年开始探索，经历了不同阶段的探索与持续优化，在持续优化的过程中，蒂升电梯 HR SSC 坚持系统先行，包括系统上线之前的线下流程的持续梳理与打造。最终于 2018 年实现正式员工、外包员工及实习生的付薪流程高度自动化，完成了整体的付薪集中化。

通过该项目，蒂升电梯 HR SSC 在各业务单元极其分散的情况下，实现了高效的薪资福利集中化，付薪周期由 2 减少到 1，付薪日由 7 降为 1；提供至财务的人工成本报告由 62 份减少到 3 份；99 项法定福利操作流程减至 1；发薪银行由原先的 111 家变为 3 家。通过结合线上系统，仅 6 名付薪人员便能为业务增长提供专业支持，更好地顺应了公司业务的发展。

付薪集中化支持模式：在集中化付薪模式中，用户只需要提供最原始的数据，即可开始薪资计算的运行。这一过程也需要多方 HR 的共同支持，包括输入数据、计算薪资、法定福利操作、计算结果验证、维护个税专项附加扣除数据维护、调整及反馈计算结果（如需要）以及确认计算结果八大核心流程。经过一系列的流程后就能完成集中的薪资支付、法定福利、个税支付；提供薪资报告至财务部；提供电子工资单以及薪资咨询。

保持数据源的准确性：集中化付薪模式中，蒂升电梯 HR SSC 承诺响应时间不超过 48 小时，付薪支付准确

率不低于 99.95%，因此作为首要环节的系统数据输入的准确性就显得十分重要。对此，蒂升电梯 HR SSC 确立标准化的流程，包括薪资操作指导以及阅读薪资工作计划。薪资操作指导编制详细的操作步骤，保证高质量的薪资集中化支付操作；阅读薪资工作计划，即月初发出当月薪资操作工作计划，确保团队间协作的高效性、及时性。为充分确保数据的准确性，蒂升电梯 HR SSC 还设置了数据录入的双重保险：双重检查及标准化检查表，避免人为操作引起的错误，另外人力资源系统会提供自动计算解决方案，确保所有数据和操作透明且可追溯。

招聘集中化

随着招聘业务范围的不断扩大，蒂升电梯 SSC 招聘团队共面临三大挑战：第一，庞大的招聘需求和分散的招聘地点，且各分公司之间的招聘信息和应聘人员信息独相对立，各类资源缺乏共享渠道，无法有效地利用起来；第二，招聘流程和评估标准无法统一。第三，在新三支柱模式下，公司招聘组织如何重新整合与分工。为了解决这些挑战，蒂升电梯期望通过对招聘组织的集中化变革，建立招聘资源共享的统一渠道，推进招聘信息和候选人信息在企业内部的流转；降低分公司 HR 的工作量，统一招聘流程、需求标准和工具。

蒂升电梯 HR SSC 招聘集中化共经历了四个阶段，四个阶段分别对应不同的期望目标：

◆ 第一阶段：渠道梳理

在三支柱模式中，共享中心的“共享”意味着资源整合和资源利用最大化。所以，蒂升电梯根据自身的情况重新划分了共享的内容和集中的深度，设立招聘渠道的集中管理与资源共享。如将招聘渠道划分为全国渠道和区域性渠道（如 51 招聘、智联招聘渠道），普通级别和高级级别（如猎聘、领英针对较高层级的岗位），并将各地原有的候选人数据整合，建立了招聘人才库，实现全国范围的人才共享，统一经理级岗位的招聘信息及流程。一改传统各分公司自行签约渠道和独立使用的模

式，通过渠道集中化共享使用，使得岗位发布的传播更具针对性，采购服务合同成本更优化。同步对线下招聘流程统一标准，为后续招聘系统上线打下基础。

◆ 第二阶段：统一标准、流程

渠道梳理完毕后，由 SSC 牵头，招聘团队开始对全国岗位类型进行梳理。统一的招聘流程和标准，使得公司能够对外用一种声音、一个动作。新模式下，流程和标准的制定是招聘部门的首要任务，是未来线上化实施的必要前置条件，也便于后续的职责分工与合作。由 SSC 招聘团队撰写统一的面试指引、面试文件、表格，形成 SSC 标准招聘流程体系，并在全国范围内的招聘业务中实施推广，梳理过程中对岗位职责描述与职责标准做出更新，统一发布口径、招聘广告、校园招聘宣传材料，实现招聘预算审批标准化。

◆ 第三阶段：明确职责分工

为确保集中招聘流程的有序和标准化，招聘团队明确了 SSC 总部招聘人员和分公司 HR 在招聘实施过程中的职责分工。从支持层到决策层再到执行层，分工明确，确保集中化招聘的顺利实施。

◆ 第四阶段：引入招聘系统

在这一阶段，SSC 招聘团队建立了全国统一的招聘效能考核标准，并设定招聘目标，让整个招聘组织使用

统一招聘考核标准和数据指标。基于前三个阶段目标的达成，招聘部门开始着手引入全球统一的 ATS 招聘管理系统，并且分阶段上线不同模块的内容，不断趋于完善，最终实现全国岗位、全流程招聘的全覆盖。

通过分阶段引入 ATS 招聘系统，蒂升电梯 SSC 招聘团队实现了全国渠道岗位在线一键发布；建立了标准岗位发布模板，并将线下标准化的招聘流程逐步转移至线上进行；在 ATS 招聘系统中还逐步引入了用人申请审批和雇佣确认审批的流程功能，对招聘需求进行有效支持和管控。

◆ 招聘集中化的关键点

先精后泛，先易后难。每个企业的招聘模式、招聘岗位对象和机构分布都不相同，组织变革方式也不尽相同。蒂升电梯招聘部门根据自身企业的招聘特点、业务规模和实际情况，选择最适合的切入方式和切入点进行招聘组织变革——“先精后泛，先易后难”。“先精后泛”指得是在有限的人员配备和无系统支持的情况下，首先将资源集中在关键岗位和高端岗位的招聘支持上，而不是率先覆盖普通岗位；“先易后难”则指得是在完成“先精后泛”的前提下，优先实施难度较低的普通岗位招聘，快速推进招聘进度，达到逐步减少 HRBP 部分工作量的目的，再根据实施情况和客观条件，逐步覆盖到其它普通岗位。

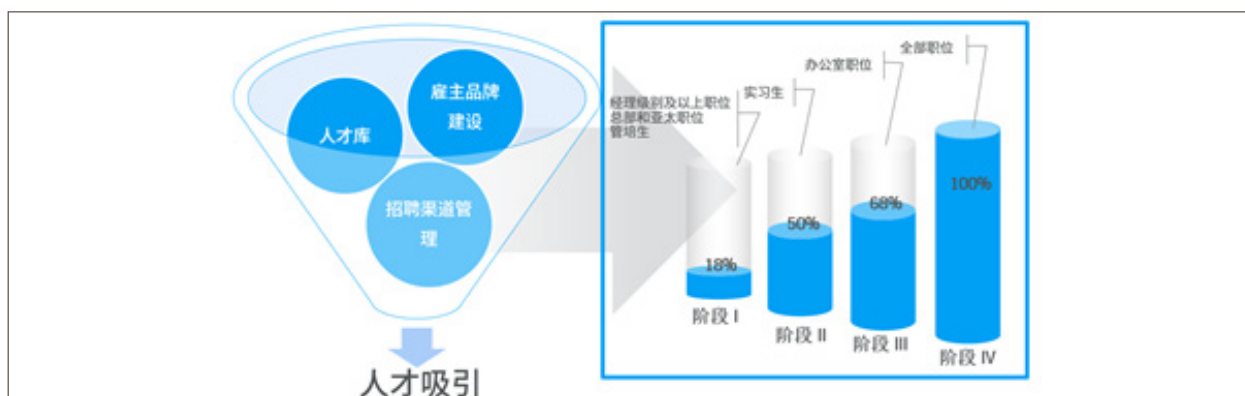


图 2 先精后泛，先易后难

先线下后线上。对传统型企业来说，企业越庞大，相关的流程和制度就会越多，相关的审批流程也会比较复杂。当一个新项目落地实施的时候，就会涉及到方方面面协调和流程梳理的问题，而且前期调查也不一定可以穷尽过程中所有的问题点。所以，通过先线下后线上的模式，使得在招聘系统正式上线之前，就能够发现和解决绝大多数的问题。所以，这一阶段的实施策略就是先从线下招聘支持开始运作，并在这一过程中不断梳理和调整优化流程，直至整个流程打磨基本成熟，达到可以上线的程度。

先有后优，分段实施。在搭建系统的过程中，容易走入“一味地追求系统的大而全、美而精”的误区。一切功能都盲目照搬，并且期望其设计得十分完美与强大，这是不切实际的。蒂升电梯招聘团队根据自身实际情况、资源和业务需求，进行有选择性的流程分段实施。系统是始终需要在运行过程中不断打磨和不断优化的，不论是前期的功能需求需要内部开发或借助外部工具实现，还是在现阶段，需要实施哪些功能、功能的复杂程度等等，都需要在通盘考虑后，结合企业实际情况，衡量投入和产出比是否合理，再来做出决定。蒂升电梯招聘团队通过“先有后优，分段实施”，分别于2016年至2019年间在招聘系统中实施了岗位发布、简历筛选及面试、用人申请流程、雇佣确认流程以及接口传输至入职系统的流程，并且在运作过程中不断优化流程，改善流程。

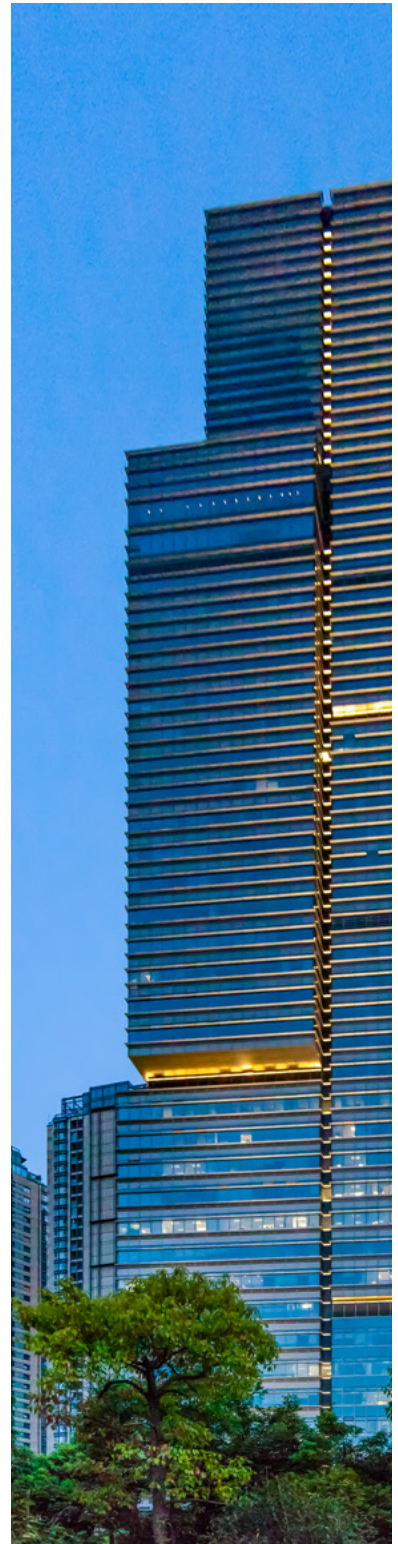


图3 先有后优，分段实施

员工服务中心

蒂升电梯 HR SSC 员工服务中心经过上线和持续优化，不断为员工打造便捷、舒适的员工服务体验。

◆ 员工服务中心支持模式



为更好地提升员工服务水准，蒂升电梯 HR SSC 设计了四层结构的员工服务中心支持模式：

第一层：员工自助。“最好的服务就是自助服务”秉持着这一服务理念，蒂升电梯 HR SSC 打造了微信端、APP 端、网页端等一系列端口的自助服务，为员工提供自助服务方案，帮助员工解决基础的服务需求。

第二层：AI 机器人。员工有问题可以向 AI 机器人直接提问，HR 相关项目团队将专业题库进行整理与持续更新，期望通过 AI 机器人帮助更多员工解决问题。

第三层：员工服务中心区域 SSC。经过前两层的人机对话，一些复杂的员工问题往往不能够完全解答，蒂升电梯 HR SSC 的目标就是打造有温度的服务，用有限的服务中心人员配备集中精力有温度地服务员工。咨询窗口也主要采用微信端和手机 APP 端接入，HR SSC 专员在接到员工咨询问题后需要在两天内予以回复。

第四层：COE 专家及区域 HRBP。如经过三层服务后，仍无法解决的问题，则将请 COE 的专家团队和区域 HRBP 进行解答，直至问题解决。

◆ 关键项目——自助入职管理复盘

任务：提供新员工信息并启动自助入职流程；申请工号和 IT 相关账号（域账号和邮箱等）；确认薪资及法定福利信息；HRBP/SSC 核查新员工填写的数据并同步进入人事系统。

目标：当新员工入职时，所有必要的工作均需提前准备好；提高员工敬业度，增加员工对公司的认同感；提升新员工的入职体验及满意度；提高人事行政工作的效率与准确度。

难点：分公司都有各自不同的操作流程；入职当天员工需要查看并签署入职文件；新环境、新文化、新发展易给员工产生焦虑及紧张情绪；HRBP 花费过多时间在入职沟通上。

措施：建立自助入职系统；多途径提供新员工在线完成入职流程（网页端、微信端）；更多线下审批流转换为线上审批操作。

数字化 SSC

蒂升电梯 HR SSC 数字化系统以 Kayang 系统为核心，自 2014 年开始不断优化升级，通过多个接口链接员工。其中包括 PMS 亚太地区绩效管理系统、考勤系统、员工离职系统、员工自助系统、员工入职系统、电子档案管理系统等。

数字化场景一：入职流程。蒂升电梯入职地点遍布 60+ 城市，HR 需要提前准备资料，新员工入职当日需要阅读并签署大量文件；新员工在新环境中需要面对众多不确定因素等。为解决上述痛点，蒂升电梯 2014 年开始搭建入职系统，员工在入职前可以在线了解公司信息，完成入职任务；相关部门可以在线上完成为新员工入职准备工作的传递；SSC 集中为全国待入职新员工提供有温度的引导和支持服务；线上系统还连通了招聘系统和主数据系统，员工信息从招聘阶段就开始积累，无需重复填写；员工也能在线上知悉入职准备进展。数字化系统大大提升了员工入职效率以及缩短了员工新入职的适应期。



数字化场景二：证明文件。员工在办理事件时，证明文件的流转往往较为复杂，会遇到如下问题：员工证明申请流程不清晰、证明文件格式多种多样、证明文件要求多等等。于是自 2015 年起，蒂升电梯建立了在线证明申请系统，员工可以在线自助申请在职证明、收入证明等多达 10 种的默认证明模板，选择类型和填写必要信息后，即可预览未盖章证明，如若没有适合的模板，还可以上传自定义格式，最后一键提交即可。自在线证明申请系统上线后，员工不用担心到手的证明无法满足要求，SSC 一键打印、盖章，就可线上发起通知让员工前来领取证明。

数字化场景三：离职流程。员工离职往往不是一件容易开口的事，如何与直线经理沟通成为员工遇到的难题，且经理也需要有充足的时间调整自己的时间表。2019 年蒂升电梯建立起在线离职流程，员工在线申请、经理/HR 线上审批，消除了非必要的书面签署流程。此外员工能够清晰地了解离职流程，开展下一步操作，HR 也可以在线上及时了解员工的离职结算进度，离职访谈也可以选择在离职前或离职后进行。

💬 HR SSC 员工发展路径

关于职业发展渠道，目前蒂升电梯 HR SSC 提供内部调动、晋升、培训发展等渠道。

内部调动：公司视工作需要和员工的工作表现及能力合理调整员工岗位，公司鼓励员工申请内部空缺岗位，并在同等条件下优先考虑内部员工的调动。

晋升：公司晋升分为两类晋升类型，岗位的晋升及同岗位不同级别的晋升。员工均有晋升机会，这取决于公司业务发展的需要，员工本人的工作能力、工作潜力、过往工作绩效以及空缺职位的要求。公司通过晋升以激励绩效优秀、学习能力优异并主动承担更多责任的员工，如遇职位空缺，公司将优先在公司内部人员中遴选。

学习与发展：公司为员工提供专业发展通道和管理发展通道，并提供不同职位能力的学习地图。公司根据

业务需要及员工发展安排员工培训、轮岗或其他发展项目，员工也可根据业务需要和专业发展计划申请参加公司举办的有关培训课程。人力资源共享服务中心还提供项目机会，允许员工内部根据个人情况申报感兴趣的项目并加入其中。

💬 HR SSC 的价值体现

◆ 对人力资源组织的贡献

蒂升电梯人力资源共享服务中心于 2013 年正式成立，成立后的 HR SSC 逐步进行 HR 事务性工作的集中化，在人力资源三支柱的建立方面、减少 HRBP 的工作量方面、人力资源操作的专业性方面、公司数字化建设方面、员工体验方面都有重大贡献：

促进人力资源三支柱的建立：2013 年人力资源共享服务中心首先在公司组建，为公司三支柱体系的建立奠定了基础。HR SSC 的建立，是一次管理理念的变革，从传统的人力资源管理到新的三支柱管理模式，打破了旧有的工作方式，将人力资源管理推向专业化。

减少了 HRBP 事务性工作的的工作量，解放出来的时间做更加专业的工作：人力资源共享服务中心的建立，逐步集中了大量事务性工作，如：薪酬计算及薪酬发放、社保福利工作、统一线上招聘、全国报表分析、员工入离职流程等等。这些事务性的工作集中操作，对于 HR SSC 来说，更有利于实现规模化效应，极大提升了工作效率。对于 HRBP 来说，解放双手，有更多的时间做更加专业的工作，深入了解业务，了解一线的需求，为 HR SSC、HR COE 提供更多反馈，从而提升人力资源管理中心的专业性、便捷性、有效性，形成良性循环，更好地为公司为员工提供服务。

人力资源共享服务效率提升：蒂升电梯人力资源共享服务中心承诺事件响应时间不超过 48 小时；招聘周期针对经理级别及以上员工不超过 40 个工作日；针对普通员工不超过 25 个工作日；付薪准确率达 99.95% 及以上。

人力资源操作专业性及合规性的提升：社保福利由 HR SSC 全国统一操作，避免了员工入职各地操作时间导致的福利遗漏缴纳问题，同时提升了公积金缴纳的合规性。规范了各种福利纳税的问题。

公司数据化的建设：通过 HR SSC 的建立，在数字化建设的硬件上为公司提供了更高的要求，公司在硬件建设每年有相当的投入。在数字化分析方面，由于集中化操作，全国的数据合理合法，数据源清晰，为公司做分析预测提供了非常好的元数据，通过数据分析，发现问题，解决问题。

提升内部员工用户体验：①员工自助入职填写资料、入职前学习、自助离职等系统的开发，极大增加了新员工的便利性；②人力资源共享服务中心提供员工自助 App，方便员工问题解答；③ Myinfo App 功能的不断完善，几乎解决了一线员工电脑操作的需求问题，如：加班、请假、学习、政策查找、通讯录查询、公告查阅等等功能。

🗨️ HR SSC 未来规划

数据和技术的快速发展，使得员工体验已成为当今科技人才市场的一个关键差异。应聘者通常从投递简历和面试开始，到入职和就业，最后成功成为企业员工的过程中，如何为员工提供积极、宝贵的员工体验，将是公司目前需要抓住的重要机会，也是获得明显竞争优势的重要途径。蒂升电梯 HR SSC 通过员工自助入离职项目、员工自助系统以及员工服务中心等一系列的数字化实践收获了良好的员工体验。在未来，蒂升电梯 HR SSC 会加大开发移动端的人力资源系统工具的应用，员工管理将向“自我管理”和“自驱动”的方向发展，在 SSC 各个方面运用 AI 人工智能工具，提升整体的服务质量及服务效率，从 HR SSC 到 HR SDC 的转型，为共享交付平台、产品和服务输出。



获奖企业风采

蒂升电梯简介

TKE 蒂升电梯（原：蒂森克虏伯电梯）

TKE 蒂升电梯拥有 50000 多名员工，客户遍布全球 100 多个国家和地区，在 2019/2020 财年的销售额约为 80 亿欧元。遍布全球的业务点形成了密集的销售和服务网络，确保我们的服务伴随客户左右。如今，TKE 蒂升电梯已成为全球领先的电梯企业之一，并于 2020 年 8 月成为一家独立的公司。公司最重要的业务领域是以 24000 多名技术人员为代表的维保业务。其产品系列涵盖了面向住宅楼宇和商业楼宇的商用电梯，以及适用于现代高层建筑的定制化解决方案，另外还包括自动扶梯、自动人行步道、旅客登机桥、无障碍电梯和升降平台。基于云平台的维保解决方案，例如 MAX 平台，正发挥着越来越重要的作用。在这些数字化产品的加持下，城市交通将会更加通畅。TKE - move beyond.

蒂升电梯（中国）有限公司（原：蒂森电梯有限公司）

蒂升电梯（中国）有限公司是 TKE 蒂升电梯（原：蒂森克虏伯电梯）在中国的分支，于 1995 年进入中国，随着业务和生产能力的快速增长，目前在全国约有 10,000 名员工，三个生产基地和遍布全国的运营网络。我们以百年积累的创新经验、精益求精的工匠精神以及严苛的德国设计及制造标准，打造安全可靠、性能卓越、绿色节能的电扶梯产品，还可以根据不同项目情况进行高度定制化设计，满足客户的多样化需求。我们的愿景是致力于成为业界领先并以人为本的服务品牌。随时随地，无处不在。





本案例荣获
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
最佳卓越运营奖

➤ 伟创力人力资源全球业务服务中心运营实践

伟创力全球化、多元化业务体系带来庞大的管理体系及组织结构，人力资源共享服务中心涉及多个区域间的服务，因此伟创力将其命名为人力资源全球业务服务中心（Global Business Services HR，以下简称 GBS HR）。伟创力的 GBS HR 自成立以来一直追求卓越运营，注重用户（员工）体验，通过科学的统一管理和流程标准化，让 GBS HR 得以输出优质的服务。经过公司管理层和多方共同探索，GBS HR 现已进入平稳发展阶段，一直保持高效运营和优质服务输出，满足客户和业务伙伴的服务需求和期待。

编辑整理 / Aileen Yang

🗨️ 成立 GBS HR

◆ 背景

伟创力庞大的业务体系带来人力资源组织结构的扩大，也伴随着管理和运营的挑战。GBS HR 成立之前，各地区间的工厂和研发中心独立运作，人力资源组织也相对独立，相互之间的信息、人力、政策等互通有限，业务处理效率与质量相对较低，给系统化管理带来巨大挑战。此外，每间工厂之间的人力资源规范、政策、操作等各有差异，没有统一的标准和流程，这给工厂之间的业务往来和人员流动带来不少难度和挑战，并且运作成本较高。于此，伟创力正式成立了 GBS HR，始终注重用户体验，追求卓越运营，输出优质服务。

◆ 人力资源架构变化

GBS HR 成立以来，伟创力人力资源组织架构得以转型成为“人力资源三支柱”模式，即主要以人力资源业务伙伴（HRBP）、人力资源专家中心（COE）、人力资源共享服务中心（SSC）三大模块为主。公司的 HRBP、COE 和 GBS HR 三者均向首席人力资源官（CHRO）汇报。为了更好地支持人力资源及公司业务的运作，伟创力在全球四大区域间设置了 GBS HR——亚洲 GBS HR、印度

GBS HR、欧洲 GBS HR 及墨西哥 GBS HR。其中，亚洲 GBS HR 分别在中国深圳、珠海设置两个共享服务中心，并设置一位人力资源总监统一管理，服务范围包括中国、新加坡、日本、韩国、菲律宾、印度尼西亚、中国台湾、中国香港以及部分印度和马来西亚这 10 个亚洲国家或地区的员工。服务范围也会在团队内有所差异，比如，薪酬福利组致力于为南北中国区 18 个厂区的员工提供薪资、福利、考勤、个税等相关服务；人力资源信息系统、客服中心的服务范围包括中国、新加坡、日本、韩国、中国台湾及中国香港 6 个地区；全球派遣支持服务于以上提到的 10 个亚洲国家或地区。

🗨️ GBS HR 系统应用

GBS HR 使用公司内外部多种系统来维护数据和信息，提供完善的人力资源服务。

◆ 外部系统

1. LTP 系统

LTP (Leave, Time Attendance & Payroll, 休假、考勤及薪资管理系统) 由外部供应商研发并提供技术支持。所有员工均使用 LTP 系统完成休假、加班、调班、考勤、工资单查询与确认、假期申请及审批、

在家办公、生育津贴、历史数据的储存、组织过程资产更新记录甚至薪资计算等方面的自助式服务。

2. Workday 系统

Workday 系统较为全面系统地进行人力资源管理，内容包括员工信息、绩效考核、员工发展计划、员工工作 / 职位变动、员工招聘、薪酬、学习与培训、员工生日管理、员工劳动合同信息维护、户口变更、外籍员工护照及签证到期提醒、个人信息更新自助服务等。此外，Workday 上线了商业保险功能，员工可以通过 Workday 参加自选保险计划。

3. 电话客服系统

HR Helpdesk 支持员工在工作时间拨打 HR 客服热线对 HR 相关问题进行即时咨询，后台系统即时跟进，并做好记录与统计工作。电话系统具有 CUIC 报表中心和电话录音系统，帮助团队及时了解会话工作的统计信息，以便追踪处理客户问题和团队的绩效管理。电话系统的自定义配置系统和简化系统都可以设置节假日自动回复等语音频道。

4. RPA 机器人流程自动化系统

在 AI 和员工支持下，伟创力快速创建自动化流程，在全企业范围内管理、部署并优化自动化项目，使用机器人执行与应用和数据相关的自动化流程，让员工与机器人在同一团队中实现无缝流程协作。

批量导入数据 RPA 流程：GBS HR 的 HRIS 团队向中国厂区提供入离职数据的批量上传服务，通过对该流程进行优化和标准化，将 HRIS 团队手工转化厂区 HR 提供的数据模板、上传数据至 Workday 系统等一系列重复工作自动化，向厂区 HR 提供不限时间和人数的批量上传服务。在保证入离职数据上传及时、准确的同时，减少 HRIS 团队在数据转换和上传之间的一系列必要手工操作，有效地控制事务性成本。

RPA 社保加减保机器人：为入离职员工每日进行“加减保”是 GBS HR C&B 团队的日常工作，由于此项工作流程规范且重复性高，GBS HR 着手优化日常“加减保”流程。加入 RPA 机器人流程自动化，HR 便可借助机器人实现自动“加减保”，机器人也会及时反馈员工的“加减保”情况。该服务的自动化让 HR 从重复性高、附加值低的工作中解放出来，有效控制事务性成本，减少可能的人为错误和返工，且让流程更加稳健并可追踪。机器人“加减保”更突出的一个优势是能够全天候工作，突破了日常的工作时间限制，同时也解决了因各地厂区工作时间不同导致 GBS HR 无法及时提供服务的问题。

5. ServiceNow

ServiceNow 是一个数字化的工作流程平台，将非结构化工作模式替换为智能工作流。伟创力的所有工作流程均使用 ServiceNow 完成。集团员工均可在 ServiceNow 上提出请求，按照在 service 确定好的服务 cat assignment group 以及优先级，这些请求会按照设定分配到 group，对应的 group 会根据要求采取行动，解决问题。有助于共享服务中心的人员更好地跟进员工需求，提供更好的服务。此外，ServiceNow 的实时聊天窗口可以实时联系 GBS HR 进行咨询，解决疑难问题，提高员工满意度。

◆ 内部系统

1. 人力资源门户网站

HR Portal 是伟创力的人力资源门户网站，是为内部员工提供人力资源及相关信息的自助查询平台，内容覆盖薪资考勤、员工福利、联系窗口、入离职流程、费用报销、行政服务、HR 系统操作指引等，目的是为员工、经理、HR 员工提供全面、及时、基础的人力资源信息自助查询服务。内部网站作为公司政策信息的发布渠道之一，有助于不同的员工在统一的平台上获得最新信息。

2. SharePoint

GBS HR 使用 SharePoint 创建内部跨职能部门信息集成化平台, 实现了员工、职能团队的信息整合、组织和搜索, 实时全方位呈现 GBS 的相关讯息。网站包含数据仪表盘最新数据、部门近期新闻、GBS HR 人才发展部开设的课程回放以及知识库, 员工可以从 SharePoint 准确高效地获取相关资料。

GBS HR 运营与监管

◆ 内部运营模式

GBS HR 搭建了完善的内部运营模式, 通过内部运营流程图、SOP (标准操作流程) 手册、SLA 协议、KPI (核心衡量指标) 完成公司的内部正常运营和监管。

1. 内部运营流程图

GBS HR 每个最小服务团队都有属于本团队的内部运营流程图。

2.SOP (标准操作流程) 手册

GBS HR 每个最小服务团队都会制作属于本团队的 SOP 手册, 并根据情况变动及时更新。SOP 采用标准撰写模式, 包含简介、操作流程图、详细操作步骤、KPI 指标、问题升级矩阵等模块。订立 SOP 既有利于新员工入职培训, 也有利于规范业务操作流程。

3.SLA 服务水平协议

GBS HR 与服务客户 / 业务伙伴订立 SLA 服务水平协议以明确人力资源共享服务中心的服务对象、服务职责以及服务水平要求。同样, 公司的 SLA 协议也细化到各个最小服务单元, 采用统一标准撰写, 一般包含简介、目的、服务范围、定义、参考、政策、责任、衡量标准等模块。

4.KPI 核心衡量指标

GBS HR 的 KPI 体系也细化到各个最小服务单元的

KPI 指标, 以确保个体和整体向客户输出优质服务。其中 HRIS & HD 团队通过对服务团队的电话接听率、客户初次联系的问题解决率、客户平均等待时间和客户满意度调查等指标的记录和分析, 确保个体和整体向客户输出优质的服务。

电话接听率: 根据行业标准, 制定 90% 的电话接听率, 结合电话量, 管理层可以了解团队工作量。

客户平均等待时间: 员工致电并由系统分配给专员, 用专员接听电话的反应时间来衡量积极向员工提供解决问题的服务态度。

初次来电问题解决率: 根据行业标准制定 90% 的比率, 用于判断专员是否可以在电话中及时为员工解决问题, 使员工可以在一个途径解决问题, 减少周转时间并衡量专员是否有足够的知识储备提供专业的服务。

客户满意度: 每次为员工提供服务后, 专员会将服务内容记录在 ServiceNow 记单系统。记单系统将自动向员工发送服务的满意度调查, 以得到员工对服务的及时反馈。管理层可以由评分评估专员的整体服务质量。

◆ 运营效果

1、事务性服务集中化、标准化、自动化

服务集中化: GBS HR 通过汇聚人力资源基础性工作, 让公司和员工在办理人事基础事务时提高办事效率。同时, GBS HR 为 HRBP 和 COE 承担大量日常性、重复性、事务性的工作内容, 让 HRBP 和 COE 从繁杂的日常性工作中解放出来, 更好地贴近业务并专注于公司人力资源政策、流程和方案的有效性提升。同时, GBS HR 充分发挥自身集中化、标准化的业务处理优势, 通过整合优化现有业务流程及组织架构统一调配人力资源满足最新的业务需求。与此同时, 在业务优化过程中, GBS HR 也开始积极响应集团 SOP 标准化和 Lean 精益改善项目活动, 制定了每年生产力提高 6% 的长期目标, 2019

年亚洲 GBS HR 平均每位员工的服务人数比例为 1:495 人，而 2021 年比例攀升至 1:708 人。

服务标准化：GBS HR 创立后，一方面可以向各个工厂 / 业务伙伴学习其最优规范，借鉴最佳实践经验，从而搭建一个统一的最优运作模式，优中选优；另一方面，人力资源的共享能通过聚合效应由统一的管理制定统一的标准，实现统一的服务标准和流程，分工专业，成员各司其职，使服务更加专业、标准，运营效率更高。

服务自动化：GBS HR 引进业务伙伴的“Lean（精益改善）”理念，对办公室业务流程进行精益改善，改善项目分为 EKW（External Kaizen Workshop，外部改善工作坊）、IKW（Internal Kaizen Workshop，内部改善工作坊）和 SGA（Small Group Activity，小团队活动改善）。过去几年，GBS HR 的精益改善一直持续，并取得重要成果，不仅大大提高了工作效率，也为公司节约了不少成本。团队利用 RPA 机器人实现了与用户在工单系统上的互动，同时为了使其能够适应不同的业务流程，更是将多任务、优先任务等机制应用到机器人身上，使其成为“更聪明的工作伙伴”。RPA 技术的应用让 GBS HR 节省了将近 2 个 FTE（Full-time equivalents，全职人力工时），降低了公司的人力成本，同时减少了业务流程中可能产生的错误，将人力从重复繁琐的日常工作中释放出来，从而能够从事更具价值的工作。2018 年至 2021 年，GBS HR 团队参与的改善项目共有 96 个，成本效益节约了约 85 万美金，节省的全职人力工时达到 9.37 个，员工改善项目的参与率高达 73.7%，24 级以上的绿带认证率达到 42.9%。

2、职能专家中心支持

合规性的支持：GBS HR 在追求输出优质服务的同时也确保合法性的提升，为此专门设置了人力资源合规的岗位。GBS HR 在人力资源合规方面自觉

遵守且高自我要求，在过往美国的 SOX（萨班斯法案，是美国政府出台的一部涉及会计职业监管、公司治理、证券市场监管等方面改革的重要法律）内控审计中都做到了零罚款。同时，团队密切留意当地政策法规，及时关注与解读最新的政策要求，使 HR 的实践与时俱进，适应最新要求，以确保 HR 业务流程的合规性与科学性。

人力资源信息系统支持：第一，人力资源信息系统支持人才培养，比如 RPA 的探索和应用；第二，内外部人力资源信息支持系统并驱，即人力资源共享服务中心使用公司外部及内部多种系统维护数据和信息，提供完善的人力资源服务。

3、增值服务

GBS HR 紧跟科技潮流，利用发展前沿技术如大数据分析工具和智能软件对现有流程和服务进行升级优化，提供更有价值的服务。同时大湾区退税项目也为人力资源团队增值，提高 GBS HR 的价值。此处用两个例子作简要说明：

Real-time Dashboard 实时仪表盘：一方面，面对 HRBP 和业务单元大量的、日常的、重复性的数据报表需求，GBS HR 利用 Tableau 平台，整合导入考勤平台（LTP）和人事系统（Workday）的数据，开发了 HR 报表相关的实时数据仪表盘，其中包括员工人数变化、离职率、员工工作年限分析、员工休假情况和工作时数等 12 个模块的实时数据和报表。此仪表盘让 HRBP 和业务相关人员可以实时自助获取常用的人事数据，同时也大大减少了手工报表的制作时间，提升了人力资源整体运营效率。另一方面，为了能够实时记录、监测业务数量，进而提升服务质量，HR Helpdesk 引进 Real-time Dashboard，该技术的应用让团队可以根据业务数据进一步分析工作情况，提升服务质量，同时也加强了整个团队的运营管理。

大湾区退税：财政部税务总局于2019年3月14日发布《关于粤港澳大湾区个人所得税优惠政策的通知》支持粤港澳大湾区建设，对在大湾区工作的境外（含港澳台）高端人才和紧缺人才给予补贴，该补贴申请自2019年起为期五年。截止到2020年7月，各地政府部门相继发布了个人所得税财政补贴的相关政策。于此，GBS HR成立大湾区个税补贴申请项目组，协助员工完成补贴申请工作。此次项目中，GBS HR充分发挥其优势，快速帮助员工完成补贴申请工作，减少了员工和HRBP的工作量，使得他们能更好地关注业务需求，充分发挥业务合作伙伴的作用。

💬 GBS HR 与员工体验提升

◆ 用户费力度 CES

1、精准解答员工咨询，降低咨询费力度

GBS HR 用户遇到问题时，主要的咨询模式有向所属地 HR 求助和电话咨询 HR Helpdesk 两种。随着 GBS HR 发展日益成熟，两种咨询模式已无法满足用户及时准确获取信息的需求，用户往往需要通过多个步骤才能解决问题，用户费力度高。于此，GBS HR C&B 团队依托数字化技术的革新与发展，为员工打造更个性化、精准化、智能化的体验平台，并情景化员工需求，快速定位问题所在领域，简化咨询流程，缩短咨询时间，快速响应员工需求。比如 HR Chatbot，为员工提供了一个 24 小时活跃的综合知识库检索，前端 Chatbot 通过人工智能解答员工疑问、自助问题索引、实时政策和通知滚动看板；后端 Chatbot 提供人工在线服务、大数据分析 & 知识库维护。



图 1 HR Chatbot

2、创新培训方式，降低课程获取费力度

受疫情影响不便线下教学，所以 TD 部门将培训从常规的教室面授转移到线上 Zoom，突破场地限制，让员工在家也能学习。同时线上培训课程也会放在内部的云端资源共享平台，员工可根据自身需求随时随地观看回放。



同时 Flex Learn 一站式学习平台开发出适应 GBS HR 学习和技能的“一站式服务”，通过行为科学和数据科学来分析员工的优势和机会，根据员工目前技能水平，个性化定制课程，从而帮助员工学习和掌握未来所需的技能。

3、定制化人才培养计划

针对中层管理人员的飞鹰计划：SSC 闭环体验化产品设计中较有代表性的是针对中层管理人员发展而设计的飞鹰计划，培训营为期六个月，训战结合为主。入营之前对员工当下能力进行测评，了解员工薄弱点。入营后进行个性化培养，同时分配高层管理人员作为员工的导师，提供针对性的知识和经验辅导，参加人员需按小组分配共同完成一项实际工作中的项目。结营前，以同样的测评标准对成员的能力再次进行测评，通过两次测评结果衡量成员在飞鹰项目的成长程度。结营当天，最后对员工进行一次同等标准的能力测评，来评估其是否有所成长。

自动化人才培养计划：2018 年下半年 GBS HR 开始尝试组建服务于 HR 的自动化支持团队，从而更好地支撑日益增长的组织生产力提升的需求，通过内部资源的优化和重新分配获得可用的人力资源，通过自主的自动化培训使得团队人员具备支持自动化项目的分析能力和开发能力。2019 年自动化团队开始陆续承担起包括手工报表优化、实时仪表盘开发、RPA 机器人开发等一系列自动化项目，同时也锻炼和提升了团队成员的自动化开发能力。此外，GBS HR 积极参与由 GBS 精益部门组织的 OAE (Office Automation Excellence) 办公室自动化提升项目，一方面 GBS HR 为该项目提供其中一名自动化专家对其它部门的同事进行相关培训，另一方面也选拔了部门内同事参加不同方向的自动化技术培训，如宏编写、C# 语言等，进一步推广 OA 文化，提升团队 OA 技术。



◆ 专注员工体验，以提高员工满意度为导向

1、灵活办公，给予员工更好的办公体验

疫情之后，伟创力为更好地改进员工工作体验，根据现状提出了灵活办公的理念，分为 Flexible Time 灵活工作时间（员工可根据自身以及业务需求，选择自己工作时间）、Remote（完全在家办公）、Telework（可根据自身工作，自由安排在办公室和在家办公时间）和 Onsite（100% 在办公室办公）四种模式，员工可以自主选择适合自己的模式。

2、一站式入职体验，奠定企业初印象

入职流程化：入职前，员工可了解入职所需材料、公司所在地址及交通路线，并在线填写入职信息，节省纸张打印及入职当天所花时间；入职当天员工可快速领取工卡、电脑、文具等，无需等待。

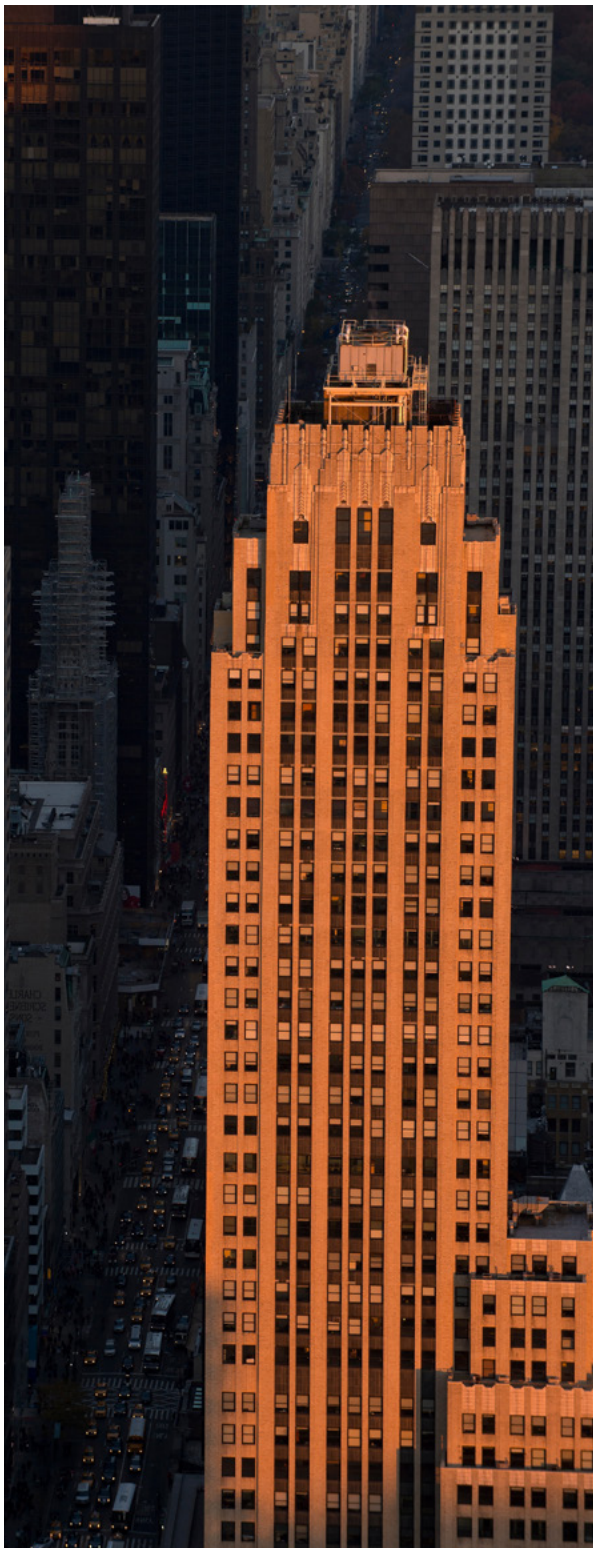
伙伴计划：新员工从入职当天就有专人带领熟悉公司环境、文化、工作内容等，让新员工全身心地投入到新公司，真正体会到自己是新公司的一员，并能在短期内快速适应岗位、学习知识。

3、多部门在线协同合作，优化离职流程

通过问卷调查、离职访谈倾听员工声音，在线联同各部门实现一站式离职手续办理平台，提供离职后咨询平台和社保、公积金等相关事项处理指引。

4、以员工满意度为导向

GBS HR 在人才培养和团队整体发展方面所做的努力为员工带来了高质量、高效率的服务，这也体现在服务用户积极的反馈中。用户满意度指数（User Satisfaction Index）是 GBS HR 团队衡量服务水平满意度的重要指标之一，在每一次向用户提供服务之后，GBS HR 工单系统会自动发送用户满意度调查问卷以收集用户反馈，用户可以在电子问卷上直接打分，也可以通过文字进行反馈。GBS HR 团队透过用户满意度指数可以实时直观地了解用户对服务的满意度情况，然后基于反馈持续地对服务进行提升改善。



获奖企业风采

伟创力国际有限公司简介

伟创力国际有限公司于 1969 年在新加坡建厂注册，并在纳斯达克（NASDAQ）上市。全球员工人数超过 16 万人。公司上年度全球销售额超过 260 亿美元。伟创力的业务涉足多个行业，为航空航天、汽车、计算机、工业、消费品、基础设施、医疗等多个领域提供完整的设计、工程和制造服务。伟创力采用了多项先进的制造技术，包括自动化、机器人、模拟、软件及增材制造技术。

伟创力信息技术（深圳）有限公司成立于 2007 年，目前有近 650 名员工。公司坐落于南山区科技园大族创新大厦，是伟创力集团在中国设立的共享服务中心（Global Business Services，简称 GBS 深圳），为伟创力大中华区及部分亚洲区兄弟公司在财务、人力资源、采购、IT 等领域内提供综合服务。

GBS 深圳目前提供服务项目包括：应付账款、应收账款、费用报销、总账、税务、工资计算、成本、信息技术支持、人力资源、采购、贸易规范等。随着伟创力全球共享服务中心发展战略的进程，我们的服务范围将不断延伸到其它领域，最大限度的集中优势、管控风险、提升效率、节约成本。

公司主张尊重和认可员工，相互学习及适应，协助并公开分享，遵守承诺。每一位员工都是 GBS 深圳这个家庭的核心成员，公司员工活动丰富多彩，提供各种类型的专业及技能培训，为员工搭建展示才华的舞台。





最佳人力资源共享服务中心创新实践奖

HRSSC Innovative Practices Award

- 百胜中国控股有限公司
- 海尔集团
- 绿城物业服务集团有限公司



本案例荣获
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
最佳创新实践奖

科技加持，打造智能化的共享服务中心 ——百胜中国 CSSC 的创新实践

百胜中国控股有限公司（以下简称“百胜中国”）是中国领先的餐饮公司，致力于成为全球最创新的餐饮先锋，在全国 1,600 多个城镇经营着超过 10,000 家门店，拥有超 40 万名员工，未来仍将加速在中国的发展。为支持百胜中国长期发展战略，作为中台组织的共享服务中心，重塑价值定位，在实现流程规模化卓越运营后，逐步转型成为智能服务平台。其重点从组织架构优化、科技应用赋能、人才培养发展等方面持续创新。

编辑整理 / Violet Wang

共享服务中心概况

过去三十多年，百胜中国已经成为国内领先的餐饮集团，但企业始终保持创新的勇气，敢于挑战现有的流程和框架，对商业模式、产品、顾客体验、数字化等方面不断尝试新的举措。百胜中国的愿景是致力于成为全球最创新的餐饮先锋，以全方位创新驱动公司业绩增长。为了引领业务创新，百胜中国人力资源部门也提出了新的 HR 愿景：An Enabler of a Future-ready Yum China，成为百胜中国领跑未来的驱动者。

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

运营流程

借鉴最成功的餐厅运营经验，百胜中国 CSSC 的经营理念是“像经营一家餐厅一样运作共享中心”。餐厅中拥有前台和后台，前台负责接洽客户或接收网上订单，后台则负责制作餐品。同理，在流程再造的过程中，百胜中国也将 CSSC 的各个流程切分为前台和后台，前台

更关注于客户体验和客户需求的及时响应，后台则负责数据分析的各项工作。通过这样的运营模式，百胜中国将 HR 流程的每一个步骤组合成为一个工作站，通过建立“前后台工作站”确保流程最优；将工作站组合形成运营组，确保资源最优；将运营组提供的服务组合为产品，确保产品最优。

(1) CSSC 的运营业务部门，遵循“一切从 SOP 出发”原则，将业务中的每一支子流程，以及子流程中的每一个步骤，都拟写出“工作站的流程图及 SOP 手册”，确保员工在操作的过程中能够有据可循，提高员工培训质量，减少操作的不确定性，确保运营操作准确性。同时，每月根据实际业务场景的需求变化，及时更新 SOP 手册，及时完成员工培训宣导。

(2) CSSC 的专业职能部门，以支持运营业务成功为导向，不断学习最新科技知识，自主开发设计多种科技工具，实现运营业务场景与多个系统和工具的集成应用，帮助在每个业务部门都逐步实现“人机协同”，不断提升效率，实现最佳运营成本。



图 1 CSSC 运营理念

监管模式

百胜中国建立多渠道监管机制，确保 CSSC 业务运营的准确合规，以及业务可持续性。

(1) CSSC 新业务流程监管以项目组方式运作，追踪每月进度，定期汇报。有效的沟通机制确保综合绩效 HR 运营优化的落地、推进和能力的提升，确保合作共赢。

(2) CSSC 日常运营监管。CSSC 与市场用户签订 SLA 服务水平协议，以明确 CSSC 的服务对象、服务职责以及服务水平要求。日常运营应用可视化，各类统计分析报告，最新运营资讯，关键指标预警等。

(3) 内外审计监管机制。CSSC 每年定期接受内部一级审计、总部 HR 二级审计、总部 IT 信息安全审计、上市公司所需的年度审计。

(4) 业务可持续性监管机制 (Business Continuity Plan, BCP)。为提高应对风险和快速反应的能力，每年对于核心流程进行灾备测试，确保 CSSC 在突发特殊情况下的可持续性运营。

创新之举

在完备的系统和人事组织架构的支持下，CSSC 在为客户提供优质服务的道路上追求深耕和精益求精，并进行了大量创新尝试，努力为客户寻找最佳的服务。无论从系统、流程、产品、交付模式还是从组织架构上来看，其创新之举都在一步步成就着企业服务平台，并推动着它向更好的方向发展。具体来看这些创新包括：

1、组织变革与管理模式创新

百胜中国 CSSC 自 2015 年 9 月建立至 2021 年，共历经 3 个迭代发展阶段。

◆ **工作站流程化：从职能导向的组织，向流程导向组织转型。**

2015~2016 年，CSSC 从传统的职能导向组织，转型为以流程为导向的前后台工作站组织模式。

◆ **运营数智化：从传统的集约规模化共享中心，向智能化共享平台转型。**

2017~2018 年，CSSC 根据流程导向的业务运作需求，推动核心系统在内的多个 HR 系统完成了系统底层逻辑再造设计、硬件提升、系统功能优化，并自主开发设计多种工具提升批量作业效率。系统与工具的集成应用带来了可持续性效能提升。

◆ **人机协同化：多种前沿科技应用，真正实现多个流程的“人机协同”。**

2019~2021 年，CSSC 着重培养专业人才，提供流程优化、RPA 开发、AI 应用、系统运维等支持，并与总部团队合作，将多种科技技术与人工操作集成，推动流程再造，在 CSSC 不同业务部门多个 HR 流程通过实现“人机协同”明显提升运营效率。值得一提的是，AI 应用中的“储备经理简历 AI 算法”已获得国家批准专利。

2、管理与组织架构创新

◆ **“业务线 + 职能线”双驱动式的组织架构**

自 2019 年，随着向数智化、人机协同化的组织转型，CSSC 的组织架构也适时调整，明确建立了业务线 + 职能线的“双驱动式的组织架构”。业务线以市场和员工为服务对象，按流程提供多产品的运营服务；职能线以业务线部门为服务对象，提供 RPA 开发、系统运维、流程优化等专业支持，帮助业务线部门不断提高运营效率，提升市场用户的员工体验。

◆ 远程弹性办公模式

2020年年初，CSSC处在疫情风暴中心的武汉，得益于每年的BCP（业务可持续计划）灾备流程经验，疫情期间，CSSC紧急启动一系列的远程科技应用，在符合数据安全的前提下，CSSC实现全员在家远程弹性办公模式，确保整个疫情期间共享中心HR业务没有停工，且SLA达成，最终确保了40万名员工的工资的按时到账，以及其他HR业务可持续性。

3、技术研发与运用创新

百胜中国CSSC依托技术实现了多种创新，其目前拥有的HR系统和多种科技应用，在持续流程优化、科技加持的助力下，已实现单店服务费逐年下降，RPA、AI等新型科技技术在流程覆盖率显著提升。具体来看，这些技术创新包括：

◆ RPA 开发和应用

为了提高工作效率及员工体验，百胜中国CSSC自主开发RPA应用于近千张报表和操作场景应用。

◆ AI 开发和应用

百胜中国每年平均需要招聘近万名餐厅储备经理，招聘团队需要在海量的简历中甄选出招聘职位最合适的候选人。为了优化筛选方式、提高招聘效率，百胜中国CSSC与总部合作，从0到1搭建AI模型，并将AI技术应用于简历初筛环节。基于大数据分析，由AI对候选人简历进行打分，该简历评分算法也已成功获得国家专利。

另外，通过AI技术，CSSC将重复率高且答案标准的咨询引流到自助答疑平台，不仅提高了需求响应及时性，也减轻了CSSC人员压力，将更多的精力投入到更有价值的工作中。

◆ BI 开发和应用

百胜中国CSSC自主开发实现PC端、手机端可视化数据展现平台，日常运营应用BI可视化管理，实时监

控工作排班、KPI指标、各类统计分析报告、最新运营资讯、关键指标预警等。

◆ LBS 定位技术应用

百胜中国近年来持续发展业务，由此产生了大量的一线人员招聘需求。由于候选人分布地域广，他们通常只会考虑离自己最近的工作机会，因此在发布职位时，工作地点对于候选人来说非常的重要，门店也需要有更精准的露出。CSSC通过LBS定位技术，将待招职位直接以地图的形式展示，显示候选人身边最近的门店职位，方便候选人在全国范围内自助精确选择希望就餐餐厅。工作岗位和就职地点结合，极大地提高了候选人筛选职位的效率，也提升了候选人的投递意愿。

4、打造具备特色的“共享中心学生直通车”人才发展体系，不断强化雇主品牌建设

通过与当地院校的深度合作共赢，CSSC已被武汉市授予“大学生实习实训基地”，建立“共享中心学生直通车”人才培养与发展体系，为应届毕业生任职提供内部晋升机会。





💬 人员发展

◆ 胜任力模型

百胜中国 CSSC 人员的胜任力包括：①基本能力；②专业能力；③领导能力，不同层级的 CSSC 人员的各项能力指标各不相同。同时，为了持续提升企业服务平台的服务效率与质量，项目组还根据 CSSC 的不同岗位序列，分别设计了不同的人员胜任力模型，定期回顾更新，确保根据实际业务发展适时调整 CSSC 的岗位职责和人员能力要求。

百胜中国长期推行 People Planning Process (PPP) 人员发展规划，该流程是长期持续的有效人才发展工具。主管和员工一起规划未来职业发展路径，制定详细的培训发展计划，且定期回顾。同时百胜中国建立了晋升检定机制，员工在通过相应职位的检定后将承担相应的岗位。CSSC 为员工提供了横向和纵向“双通道”的人才发展路径。

另外，根据不断变化的 CSSC 业务发展和人员能力要求，CSSC 在应用统一的人员发展规划流程 (PPP) 的同时，也会针对不同人群量身设计不同的人才培养和发展计划。

💬 成果验收

百胜中国 CSSC 经过 6 年的卓越运营，已经在多方面取得了显著的成绩，并得到了来自业务部门和员工的认可，被证明是行之有效的高效能平台式组织。首先，对人力资源组织来说，一方面，其规模化带来了可持续性成本效应。另一方面，其科技化带来了可持续性生产力提升。百胜中国每年保持较高的新开餐厅增长率，通过建立 CSSC，并逐年将 HR 多个流程引入共享中心平台式运营，对人员、技术和流程进行迭代整合，在科技的加持下逐年提升 HR 的生产力。

其次，从业务上来说。随着 CSSC 的建立和发展，帮助 HRBP 和 COE 从事务性工作中解脱出来，持续释放 HR 生产力，不断强化 HRBP 和 COE 职能，从而推动人力资源部门从传统 HR 组织向“三支柱”模式转型。而当前人力资源部门又进一步向“两支柱”迭代转型。CSSC 在科技的加持下，引入 AI 和 RPA 等技术应用，加速提升运营效能，逐步成为智能化平台。为了给业务部门提供一站式整体解决方案，HRBP 和 COE 人员的知识和能力也进一步融合提升，逐步演变成为提供专业咨询的战略 BP。

获奖企业风采

百胜中国企业简介

百胜中国控股有限公司 (NYSE: YUMC 及 HKEX: 9987) 是中国领先的餐饮公司, 致力于成为全球最创新的餐饮先锋。自从 1987 年第一家餐厅开业以来, 截至 2021 年 9 月底, 百胜中国在中国的足迹遍布所有省市自治区 (港澳台除外), 在 1600 多座城镇经营着 11415 家餐厅。2021 年, 百胜中国位列《财富》美国 500 强排行榜第 363 位。并于 2021 年入选时代百大最具影响力公司。百胜中国被评为 2020 年道琼斯可持续发展指数餐饮和休闲行业领导者。在 2021 年, 百胜中国连续三年入选彭博两性平等指数, 并连续三年荣获中国杰出雇主认证。

百胜中国从 Yum! Brands 分拆出来之后, 于 2016 年 11 月 1 日独立在纽约证券交易所上市, 股票代码为 YUMC。百胜中国于 2020 年 9 月 10 日在香港联合交易所主板正式挂牌上市, 股票代码为 9987。百胜中国在中国市场拥有肯德基、必胜客和塔可贝尔三个品牌的独家运营和授权经营权, 并完全拥有东方既白、小肥羊、黄记煌和 COFFii & JOY 连锁餐厅品牌。百胜中国亦与 Lavazza 合作, 于中国探索及开发 Lavazza 咖啡店品牌概念。

共享服务中心介绍

为支持百胜在中国业务的快速发展, 百胜中国通过组织架构优化、流程再造及人员能力提升, 于 2015 年在湖北省武汉市创建全国共享服务中心 (Centralized Shared Service Center, 简称 CSSC), 为百胜中国旗下各品牌餐厅及上海总部提供集中化财务和人力资源专业服务。

CSSC 始终致力于提供高效准确且可信赖的服务体验, 打造成全中国乃至全世界为客户疯狂、卓越运营的多职能智能共享服务平台。近年来, CSSC 不断引入 AI、RPA 等自动化科技技术, 不断提升运营效能及数字化、自动化及智能化水平, 推动共享服务中心未来长期的可持续增长。通过 6 年的卓越运营和技术创新, CSSC 被证明是行之有效的组织模式, 曾荣获 CGMA 全球管理会计年度中国大奖、中国人力资源共享服务中心价值大奖、以及共享行业优秀机器人流程自动化实践大奖。





本案例荣获
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
最佳创新实践奖

➤ 海尔 HR 共享创新实践

海尔 HR 共享于 2008 年成立，经历了“组建—成长期”“发展—成熟期”和“数字化—转型期”三个发展阶段，海尔 HR 共享现已拆除掉共享物理大厅，转型为数字化【HR 云】大厅。海尔 HR 共享的定位是“体验为王”，从“零跑腿”“零延误”和“零签字”三个“零”切入，建立非线性【HR 云】大厅，助力员工无忧创业，加速小微引爆，实现“高体验”“高效率”和“高价值”。在海尔人单合一的管理模式下，海尔 HR 共享转型为自创业小微，通过小微公司运营的方式，实现自挣自花。

编辑整理 / Aileen Yang

💬 海尔 HR 共享发展历程

海尔 HR 共享生于大规模制造业时代，定位是提效降险，做好基础人事服务，所以所有的基础人事和薪酬支付业务都由人力共享统一办理，管控式的管理、标准化的服务，对应的管理模式也是线性的、集权式的。海尔 HR 共享经过 13 年的成长和 3 次转型升级，旨在持续提升服务效率和质量，为用户提供最佳体验。海尔 HR 共享的数字化建设主要体现以下两方面：

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 HR 共享从场景出发，进行横向打通。以入职为例，新员工入职时，需要办理的事务繁杂，例如调取招聘系统数据、薪酬系统数据，熟悉 OA 系统、安保系统，

等等。如此才能保证当新员工入职之后，可以正常使用办公设备、出入办公场所并顺利开展。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。

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。

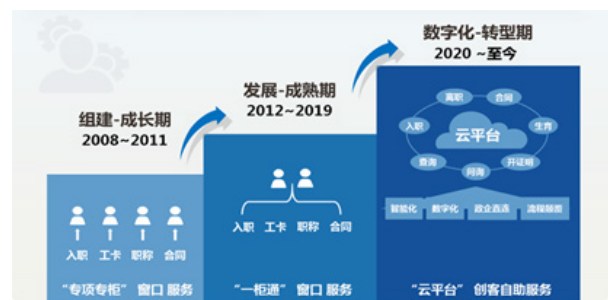


图 1 海尔 HR 共享发展历程

1、组建成长期（2008-2011 年）

2008 年，随着海尔集团业务流程再造的推进，海尔 HR 共享（青岛试点）成立。2008-2011 年，HR 共享以实现人力资源基础业务集中办理和薪酬统一发放为目标，通过集中办公的工作方式和“专人专柜”窗口（如：入职窗口、档案窗口等）的服务形式，为用户（HR 共享将服务的员工看作自己的用户）提供 1 对 1 单点专项服务。此工作模式下，共享专员（共享中心工作人员）的能力更容易培养，服务更为专业，工作流程也更为清晰。但存在业务办理者多次排队、等待时间长、体验差、共享专员工作单一、不利于个人发展等痛点。

2、发展成熟期（2012-2019 年）

2012-2019 年，海尔 HR 共享将业务从青岛覆盖到全国，在全国增设多个共享服务窗口；同时，探索将业务从线下人工办理转移到线上信息化系统在线办理。此时，共享服务被划分为前台、中台、后台三个模块，前台抢单用户需求，中台进行标准化和批量处理，后台进行统一归档管理。该模式下，用户通过线上预约或现场叫号，在一个窗口即可办理所有的业务，“一柜通”的服务形式使用户体验满意度明显提升。至此，海尔 HR 共享用 10 年的时间完成了组建、发展到成熟运营，实现了人力资源服务成本、服务效率、服务质量和人力资源数据质量的明显改善。

3、数字化转型期（2020 年至今）

随着时代的发展和科技的进步，2020 年 HR 共享全面转型升级。以依托数字化、智能化技术为用户创造最佳场景体验和创造最优运作效率为目标，海尔 HR 共享颠覆传统的、线下的物理大厅，打造【HR 云】大厅，实现了入职、离职、证明、公积金、合同等人力资源业务全部云端自助办理，成功打造了用户零跑腿、领签字、零延误的服务体验。



图 2 海尔 HR 共享大厅变化

三项创新助力转型

海尔创新的基因不断驱动着 HR 共享思考如何以数字技术实现人力资源服务和流程的数字化转型，绘画全新的 HR 运营模式和用户体验。在海尔 HR 共享的努力下，通过模式创新、技术创新和场景创新，实现了 HR 共享的数字化转型并持续升级。

◆ 技术创新助力 HR 共享服务再升级

海尔 HR 共享通过整合区块链、电子签章、CA 认证、RPA、OCR 等技术创新应用，实现了“20+ 场景”手机自助办理。

1、【HR 云】大厅

HR 系统早期为了防范风险，企业多将信息化的流程加以分割，因而会出现用户需登录多个系统办理同一个业务的情况，导致用户体验不佳。而在数字化转型期，HR 共享的服务离不开信息化和数字化的支持。海尔 HR 共享通过技术创新给用户带来了更优的体验感。

为确保【HR 云】大厅“无病上线”，项目设定 5 个原则（蓝图设计→用户交互→系统开发→用户交互→上线爆款），事前设计好【HR 云】大厅项目整体蓝图，项目开发前通过线下交互会、线上体验云众播等方式主动交互



各产业平台 HR、创客，以确保需求是真实来源于用户，而不是闭门造车，更好地做好事前响应。事后继续通过线上+线下的方式同用户交互，上线爆款场景。

海尔 HR 共享打造了【HR 云】大厅，包括两个端口：创客端（APP）和 HR 端（PC）。在【HR 云】大厅创客端，通用功能区包括：搜索区、场景区、直播热点、我的足迹、人力资讯专区、智能机器人六大功能，可实现自助办理（入离调转、公积金提取、证明开具等超过 20 个场景）、人才状况适时显示预警、自助查询（五险一金基数、收入清单等）等。在【HR 云】大厅 HR 端，有工作台、驾驶舱、后台配置 3 大功能区，可实现小微个性化定制、零距离在线办公、零距离交互用户。不同用户可以同一张面孔，但每个人都有专属内容，实现 logo 可定制、服务可订阅、流程可配置、场景可自选。提升效率的同时也为用户提供了便捷的体验，获得了海尔员工纷纷点赞。

2、电子签

原先线下纸质合同签署容易出现排队等待、信息重复填写、地域局限，员工需要多次往返等问题，全流程耗时繁琐。此外，还存在他人代签、合同文本查阅不便捷、新员工数量巨大等挑战。为解决以上弊端，海尔 HR 共享决定上线电子签替代传统纸质劳动合同签署。出于对电子签潜在风险和法律合规性的顾虑，海尔 HR 共享前期与青岛市人力资源社会保障局、青岛市劳动仲裁院进行多次协商沟通，以确认电子合同和纸质版合同具有同等法律效应。在得到权威部门的认可之后，海尔 HR 共享向前推进电子合同签署。海尔内部系统通过检索系统内用户信息，智能锁定需要进行合同签署的人员。不论是新入职人员还是合同到期需要续期的人员，系统都将为有合同签署需求的人员生成用户个人专属版本的合同，然后发送至用户手机端并提醒其进行合同签署。

为了确保电子合同的法律效应，海尔 HR 共享经过多次验证确认，通过“身份三要素”——姓名、身份证号和人脸识别（人脸数据直接连接公安系统），且电子合同签署者为本人，则具有法律有效性。同时在应用区块链技术后，海尔 HR 共享可确认已签署的合同无法被二次更改。同时，海尔 HR 共享在推广电子合同签署时，采用了双通道模式：一方面使用电子合同进行签署，另一方针对部分对电子签存疑的员工，还保留了原线下纸质合同的签署模式，但目前电子签使用率基本 100% 获得员工的认可。

3、机器人流程自动化

机器人流程自动化（Robotic Process Automation, RPA）一般指的是通过在组织架构中加入虚拟用户，模仿用户去操作现有系统，从而助力企业

数字化转型，降低企业成本。海尔 HR 共享主要有两大类应用：一是数据治理（HR 安全卫士—信息校验、事前事中事后全流程显关差及推进），二是智慧薪酬。

海尔薪酬支付负责整个集团 160 万人次 / 年的支付工作，以前这是很困难的一项工作，需要通过人工线下收集信息进行核算和报账。在 HR 共享数字化转型过程中，

通过梳理工作节点可以看出，薪酬支付主要存在大量重复性人工操作，不仅耗时长，而且繁琐低效。基于此痛点，通过 RPA 自动核算、数据并联、系统逻辑自生成等技术创新，实现数据采集、智能核算 & 报账、费用出账、对外报表 / 对内数据分析、自助查询五个场景智能化覆盖。通过薪酬的数字化转型，服务效率显著提升。



图 3 智慧薪酬

◆ 全国首创“政企直连”创新模式

人力服务运营模式可使企业聚焦战略发展，并支持业务快速发展。海尔 HR 共享始终坚持以用户体验为中心，搭建数字化、智能化、移动化的【HR 云】大厅，以更好地持续通过数字化赋能组织激发员工活力。同时，青岛市政府深化“简政放权、放管结合、优化服务”改革，加快新旧动能转换重大工程实施，在内外因素的双重驱动下，政企直连模式应运而生。

HR 共享想要获得更高的效率和更好的体验，运营模式的变革至关重要。传统社保办理的模式需要共享工作人员登录社保中心，逐一录入每个员工的相关信息与数据，从入职到社保办理，需要多次手工录入信息，没有通过线上审核的员工还需前往人社局进行线下办理。如此一来，耗时长且效率低。而实现社保直连后，通过【HR 云】大厅实现企业系统与社保中心的信息共享与链接，可以将首次录入员工入职采集的信息与数据直接上传至社保中心，实现一次信息录入多平台共享与流转。避免了重复手工录入，减少了线下办理社保的业务量，

缩短了社保办理的周期，实现了高效的信息化社保办理，办事效率显著提高，时间从 10 分钟缩减到 1 分钟，以五险一金业务办理 40000+ 笔 / 年计算，仅此一项便节省了 1.8 万小时。同时，一键直连信息录入零风险，系统自动识别员工合同单位，自动匹配社保单位用户名，实现投保零差异，社保中心等公共服务的满意度也更高。

此创新模式颠覆政企之间割裂、跑腿的线性模式，重构非线性政企互联模式。社保直连的成功让海尔有了探索更多直连的信心，目前海尔 HR 共享政企直连包含：社保直连、医保直连、公积金直连及税务直连四大类，合计 30 多项功能，包含社保、医保、公积金缴纳的增减补业务，账务核销所需的五险一金单位缴费明细、单位缴费汇总以及电子票据等，实现围绕员工五险两金产生的各类业务、数据与政府网站的互联互通。通过政企直连模式，推动数字化、智能化、移动化的人力服务运营新模式的创建与发展，规避用工风险，保障业务合规与风险可控，提升效率，持续不断地赋能企业的发展。

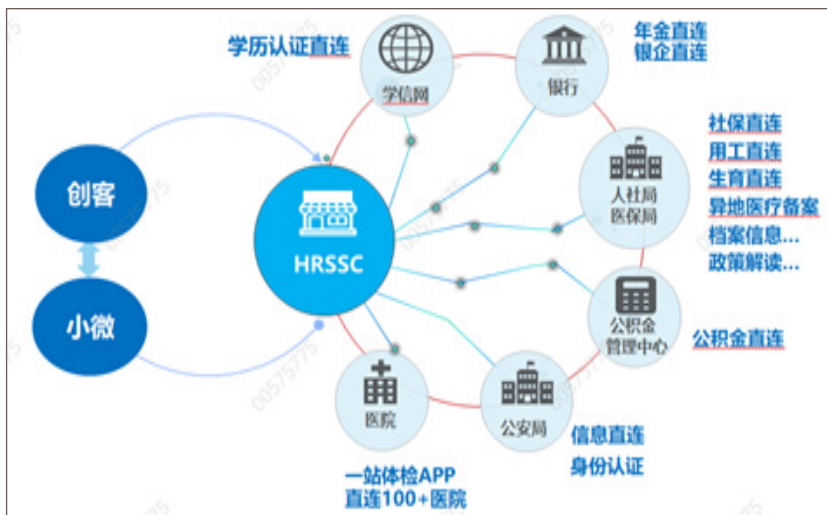


图4 “政企直连” 创新模式

HR 全场景创新用户最佳体验

海尔 HR 共享服务场景化聚焦用户体验和增值，通过生态连接和交互，为用户提供高效和便捷的体验。目前，海尔 HR 共享已经在【HR 云】大厅上线 20 多个云场景，实现员工手机自助办理。

1、入职场景

科技的进步给员工服务提供了无限可能，基于传统服务中员工的痛点，通过技术创新提供专业的解决方案。以入职为例，在传统服务模式员工入职的全流程包含九个环节，经梳理后，海尔 HR 共享发现诸多痛点，如：节点多、流程长、跑腿多，签订纸质劳动合同和线下体检带来的诸多不便，门禁、邮箱等办公权限不能实时开通。原入职流程见图 5。



图5 原入职流程环节

为提升用户体验，海尔启用 APP 移动端实现了员工全流程在线自助办理入职。新员工在入职之初就可了解入职的全部环节，既可提前做好准备，也可实时追踪进度，全流程可视化。

入职场景主要分为以下五个环节：

职前准备：主要准备两方面内容：一是证件，可拍

照上传；二是个人相关，如个人信息采集、入职体检、社保、档案等转移。其中，关于体检，员工可直接线上预约，体检报告及体检结果将由体检机构直接回传，也可以上传有效的体检报告。

入职报到：在新入职员工报到之前，系统会生成预入职工号，并开通车辆入园、办公楼、打印机等权限。到达约定入职时间后，员工将按照指引自助报到。

入职办理：在直线/HR 确认其已报到后，系统将自动推送电子劳动合同给该员工，员工自助完成合同签署，并可随时下载查询。

启航助力：为了帮助新员工更快更好地融入海尔，海尔 HR 共享编写了一本电子书——《新员工启航攻略》，内含海尔的文化价值观倡导、在海尔“生存”的必备技能和各项工具等。

建议与反馈：新员工入职办理完毕之后，弹出调研以及打分评价，让每位入职的员工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，持续迭代升级。

2、电子工卡场景

以前海尔采用的是物理工卡，疫情期间希望减少面对面业务办理接触，经了解还有物理工卡易丢失、易忘记带、耗材多等痛点。但搭建工作较为困难，因为工卡上承载的信息很多，海尔从员工使用最多的就餐切入，成功后并联各资源方共同推进各场景复制推广。目前电子工卡场景生态圈还在逐渐扩大中，将逐步并联更多的资源方，共创打造员工全生命周期一站式最佳体验平台，让员工工作、生活更便捷，实现“手机在手即可吃喝玩转海尔”。



图 6 电子工卡场景生态圈

3、体检场景

专业的人干专业的事，为了让员工入职体检更省心，通过与各地区多家体检机构建立合作关系，海尔搭建线上一站式诚信生态专业的体检平台，让体检认定更专业、更诚信、零风险。首先员工扫码进入身份确认界面，输入信息后进入医院选择界面，选好医院后再预约体检时间，按照约定时间去体检即可。经与专业医生审核和确定体检合格标准，然后将体检结构发布的体检结果和医师意见上传至平台，省去体检报告复核过程。一站式体检平台不仅科学、专业，而且高效并全程免费，给用户带来了优质的体验。目前吸引了全国超过 200 家医院加入海尔的体检生态圈，实现共创共赢。

4、证明场景

证明场景主要适用于用户买房落户时，需公司提供收入和在岗等证明的情况。

用户痛点：“证明”这一服务是员工在日常生活中使用频率最高的，痛点也是最多的，算得慢、用印难、跑腿多、数据线下，一般需要耗费 1-2 天时间，流程复杂，需要通过“层层签字”。

迭代后：员工只需要打开“iHaier—【HR 云】大厅—证明场景”，选择收入证明/在职证明，即可一键预览、一键加盖电子签章，并发送员工的邮箱，同时打印的证明上面有防伪二维码，第三方校验人员扫码即可验证数据的真伪。对员工来讲实现了秒开、秒打、秒用和“零跑腿”。



图 7 证明场景

🗨️ 用户体验的洞察

用户体验是无限的，用户的诉求也在不断更新。因此持续关注体验改善的痛点，洞察用户需求愈发必要。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。

🗨️ 转型价值

海尔 HR 共享转型已实现用户、企业、创客、生态四方价值的共创共赢。

1、用户价值

海尔 HR 共享以员工最佳体验为中心，聚焦 HR 共

享的三个零（“零跑腿”“零签字”“零延误”），从深度、广度、温度持续迭代，通过数字化技术（电子签章、CA 认证等）的应用和政企直连创新模式的探索，实现员工 HR 业务场景全部云端自助办理。同时通过数字化指标运营，事前预判需求，精准推送服务，实现员工低唤醒度的无感体验，真正做到“非请勿扰，有求必应”。

2、企业价值

在海尔人单合一模式的战略指导下，海尔 HR 共享转型为自创业小微，以用户为中心，主动了解用户痛点及需求，通过个性化解决方案为用户提供最佳体验，与用户是市场关系，通过用户评价和用户付薪实现收入，从而实现小微自挣自花，实现更高的增值。

3、创客价值

海尔转型过程中始终坚持“人的价值第一”。HR 共享团队人员也通过数字化转型，从单一能力的 HR 和 IT 人才转型为以技术驱动的复合型人才，抢高单挣高酬，创造更大价值，更有成就感，同时也实现增值分享自循环。

4、生态价值

通过并联政府、银行、医院等外部资源方，以及集团内部各产业平台资源，共创不同场景平台和政企直连创新模式，对内共创用户最佳体验，对外助力提效和提升公共服务部门的满意度，最终实现多方的共创共赢。

获奖企业风采

海尔集团简介

海尔集团创立于 1984 年，是全球领先的美好生活解决方案服务商。海尔始终以用户体验为中心，连续 3 年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联 BrandZ 全球百强，连续 12 年稳居欧睿国际世界家电第一品牌，旗下子公司海尔智家位列《财富》世界 500 强。海尔集团拥有 3 家上市公司，拥有海尔 Haier、卡萨帝 Casarte、Leader、GE Appliances、Fisher & Paykel、AQUA、Candy 等七大全球化高端品牌和全球首个场景品牌“三翼鸟 THREE WINGED BIRD”，构建了全球引领的工业互联网平台卡奥斯 COSMOPlat，成功孵化 5 家独角兽企业和 46 家瞪羚企业，在全球布局了 10+N 创新生态体系、28 个工业园、122 个制造中心和 24 万个销售网络，深入全球 160 个国家和地区，服务全球 10 亿+ 用户家庭。

海尔集团致力于携手全球一流生态合作方，持续建设高端品牌、场景品牌与生态品牌，构建衣食住行康养医教等物联网生态圈，为全球用户定制个性化的智慧生活。





本案例荣获
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
最佳创新实践奖

➤ 绿城服务本体共享服务中心创新实践

绿城服务人力资源共享服务中心成立于 2017 年 4 月，在集团内部被称为本体共享服务中心，自 2020 年 4 月起正式实现内部市场化运营，目前通过人事服务、薪酬服务的交付已实现自负盈亏，成本由被服务的城市公司承担，按照服务内容和 service 体量计收，休假管理、补充福利管理、薪酬计算发放、考勤、社保管理、人力资源诊断等多项服务均不外包。

编辑整理 /Aileen Yang

🗨 组织架构

绿城服务自 1998 年创立以来，始终践行“以人为本”的人才理念，坚持“员工是公司的本体，是公司存在和发展的理由和目的”。在“人本主义”企业文化理念背景下，绿城服务所有 HR 团队在内部被称为“本体”。集团层面，人力资源组织架构按职责界面分为三大部门——本体建设中心、本体共享服务中心（HRSSC）、美好生活服务学院。

本体建设中心：主要负责规划、设计、开发标准化人力资源项目，从集团层面专注战略与政策制定，通过输出方法论、工具与指导，推动集团层面政策落地执行。

具体内容包括组织发展、干部管理、招聘管理等。

本体共享服务中心（HRSSC）：专注业务运营支持，除了为推动 HR 组织转型提供事务性共享服务交付外，同时还为组织健康持续发展提供业务数据分析与诊断，形成清晰的报告及结论，提出解决建议，并进行管控监督与专业支持。

美好生活服务学院：作为绿城服务学习型组织的归口管理机构，根据集团发展战略，主责集团层面培训体系及内外部培训资源平台的搭建，指导监督并考核各城市分院建设。

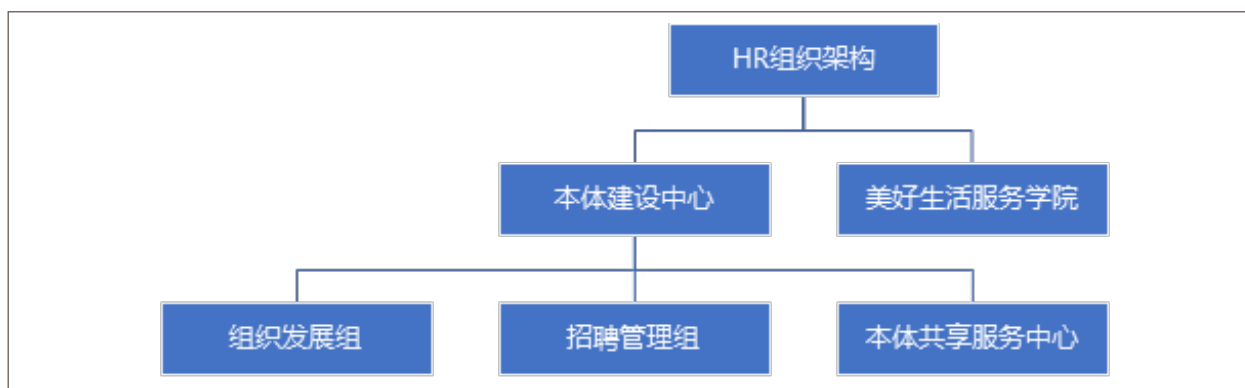


图 1 HR 组织架构

本体共享服务中心下设有薪酬总控中心、劳务统筹中心、数据监控中心和运营中心，提供不同服务。

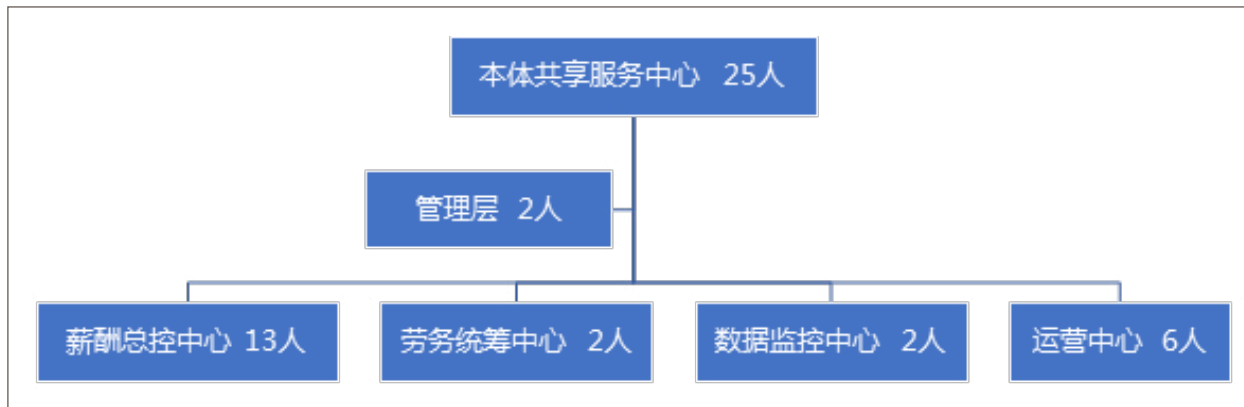


图2 本体共享服务中心架构

薪酬总控中心：薪酬服务、社保公积金服务。

劳务统筹中心：用工模式设计、用工保障设计。

数据监控中心：数据治理、数据监控、数据分析与诊断。

运营中心：人事与薪酬管理战略、政策制定、人事业务运营支持、福利保障服务。

运营管理及监控

在近4年的SSC建设中，绿城服务深刻体会到：管控效率大于工作效率，共享模式的业务效率提升核心在于带动组织外延，也就是如何带动提升城市公司的业务效率。SSC通过建立业务标准提供清晰的管控依据，同时共享工作资源节约各业务单位的重复工作，并且推动管控标准有效地落地，使规范被理解与认同。

◆ 标准化管理及数据监控

截止目前，SSC共开发了112个标准服务流程，并围绕服务内容，定义完整业务交付流程与规范，明确业务各环节的工作内容、职责、交付物，形成28类业务SOP，同时依据管控标准对集团本体7项制度、14项管理办法进行修订。

SSC坚持用数据提升管控有效性，关注业务风险管

控和业务持续改进。采取横向和纵向的数据监控实行共享管控。横向上从考核入手，切入最关键的应用场景，明确线上数据作为绩效考核人事数据来源口径，用考核倒逼数据准确率的提升。纵向上以数据分析报告的结果呈现反推数据准确率的提升，如人力资源分析报告，可直观呈现人员构成及成本情况。

◆ KPI核心衡量指标

SSC遵循公司“以结果为导向”的管理准则，以最直观与简单的“工作量”和“工作交付质量”两个维度，结合每一类工作作业标准工时数据，计算出共享交付人员在一个项目内所需完成的工作量，以“工作量”直观反映工作饱和度，“工作交付质量”维度则侧重准确性、及时性、合规性、响应度的考量，并以此设定相应的绩效考核标准，实现各子站点业务交付效能与人员岗位匹配度的快速有效识别，并针对性纠偏找错。

◆ 运营模式

目前，SSC主要提供以下业务运营支持：

1、专项问题分析：针对城市公司个性化问题专项进行剖析，如分析城市公司加班费过高原因。

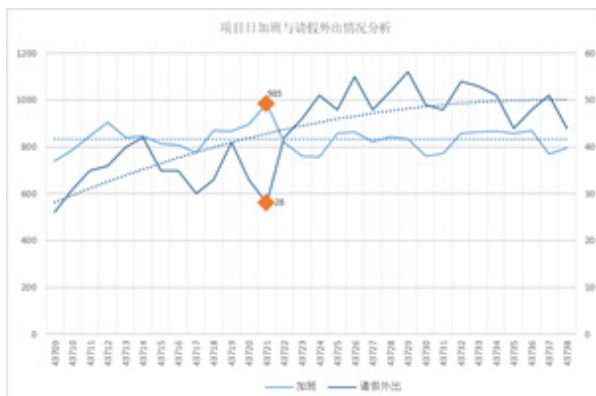


图3 项目加班与请假外出情况分析

2、常态化经营监控：积累管理者管理诉求，设置预计点实现监控预警和提供组织健康度诊断，如加班费过高预计、职能部门预算报告等。

3、月度数据报告：定期为城市公司提供人事运营报告，通过针对城市公司周期性运营报告的数据分析，如实反映人力资源现状、问题风险及解决办法。如通过员工稳定性分析提高团队管理效率，通过薪酬及加班数据分析提升劳动力使用效率，通过岗位编制及缺编率分析优化招聘效率等。

◆ 系统应用

绿城服务 SSC 自建立之初便致力于推广自助服务和统一数据定义以提升运营效率，搭建的系统主要包括人事主数据平台、薪酬核算平台、员工服务平台、 workflow 平台、报表分析平台，基本涵盖了人事服务的全流程。

人事主数据平台：仅对 HR 角色开放，用于维护人力资源主数据，包含组织、岗位、人员信息，是集团各主要业务系统人事数据的主要来源，如行政 OA 办公系统、财务费控系统、美好生活服务学院成长云学堂平台等。

薪酬核算平台：用于薪资、福利计算与发放及薪资、福利数据维护等。

员工服务平台：为员工提供 HR 一站式综合自助信息查询服务，提供的信息服务内容包括薪资查询、个人

信息查询与修改申请、在线咨询、异常填报、福利建议等。

workflow 平台：支持人事绩效管理、招募录用、基础人事、薪酬福利、组织管理流程。

报表分析平台：支持标准化与定制化报表开发支持业务部门综合性分析。

◆ 决策辅导提供

绿城服务 SSC 聚焦核心指标和业务痛点，为公司业务发展提供决策辅导。举例如下：

组织健康度监控与预警：通过对物业服务项目员工缺编率、新老员工占比、学历分布、年龄分布、流动率、特殊工种持证上岗率（工程、保安、消控岗）、项目经理合格率、项目经理任期制八项指标开展城市公司组织健康度监控，帮助城市公司在指标差距中，发现自身的优势与不足，对症下药，及时调整。

精益管理：以物业基础服务保洁为例，以保洁工作计划表作为数字化依据，借助工单系统实现线上工作分派，通过工作完成信息的采集，进而通过同项目同类工作、不同项目同类工作数据的比对，初步量化保洁工作投入与产出，尝试由时间管理向目标管理转变。

💬 量化思考，优化创新

优化创新是绿城服务 SSC 贯彻始终的重要使命，自建立以来，SSC 在效能提升、业务支持、劳动力模式等多个方面做了大量创新尝试，获得业务部门和员工好评。

◆ 效能提升——操作流程线上化与人事空中服务

作为物业服务行业头部企业，绿城服务同样面临业务规模快速增长、流程流转量大等问题，然而业务流程并未在系统中固化，使用自由流方式流转，且规范化程度不足，并不能满足业务规范化及监控的要求。如何在流程标准化规范化和快速响应之间寻找平衡，是建立之初即面临的挑战。为解决这个矛盾，匹配权责手册，SSC 将所有 HR 流程实现节点自动化，操作、业务检查逻辑均

在系统线上完成，最大程度减少了人工操作可能会出现差错问题。



图4 人力资源业务运行提效图示

(1) 入职效能提升

通过对各分子公司入职业务的调研，发现普遍存在业务办理效率低的问题，主要体现业务办理时长上，通过对各条线工作占比的分析，发现现场手续办理时间明显过长。以往，新员工入职手续需要经过系列繁琐的步骤，耗费大量的时间在维护信息和签署各类纸质文本上，为此绿城服务针对该情况进行相应的优化。为提升人事业务运转能效和提升员工体验，SSC 自主开发自助应聘、自助一键打印功能，解决“面试—录用—入职”过程中的信息公用，大幅减少 HR 维护工作量。同时，入职表单、劳动文本的一键打印，解决了手抄费时、核对费力等问题，极大降低用工风险。



图5 入职效能提升图示

优化入职资料：多文件进行合并，减少填写资料的内容和份数，并减少了耗时，资料准备到员工签订从 25-30 分钟降至 5 分钟。

线上自助打印：利用系统自动带出材料内容，提高准确性，降低资料重签率，杜绝因手误写错需重写的状况。自主打印功能使用率为 93.5%，节约成本超过 50%。





(2) 薪酬效能提升

绿城服务将原有薪资核算流程整体周期打开，发现耗时点在于二次核对与其增加的沟通环节，遂剔除了冗余环节，减少非必要沟通，将薪酬核算的周期缩短了 50%。

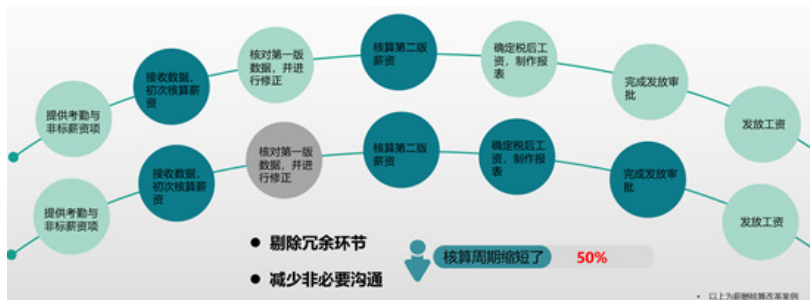


图 6 薪酬核算改革案例

◆ 业务支持——数字化建设

2017 年至今，SSC 从数据的标准统一、治理、管控到数据的应用尝试，实现从无序到有序的转变，稳步挖掘数据价值。2018 年年初，绿城服务对人事系统及数据进行了大盘点，发现人事数据完整性已不能有效支撑人事管理的发展需要，55 人历时两个月在全集团开展人事数据大作战，但收效甚微，迫使内部根源问题，即完整性问题和准确性问题。

1、完整性问题

完整性问题是各分子公司业务不规范造成的数据差异，“缺项”是核心问题。数据不断在产生，也不断在变化，解决数据残缺除了信息化推动，管理端也需要改变思路。

(1) 建立数据字典

完整盘点了各人事相关数据字段的应用场景。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。彻底消除对数据存在多种解释的混乱现象。本体共享服务中心依次通过数据摸底、统一定义、权责明晰和固化落地四步统一数据标准：

数据摸底：按功能模块整理数据出现场景，汇总建立字段关系网，收集字段参数字典表。

统一定义：确定字段定义与意义，合并及调整字段关系网图，统一字段

参数字典表。

权责明晰：根据定义划分内部数据域，确定各字段增删改出处及权责。

固化落地：数据字典成文并对外发布，匹配完善人事制度，必要数据完成初始化。

(2) “存量”与“增量”

源头把控“增量”：首先，改变“谁要谁收”的习惯，合并使用场景数据“多头进，一头出”，由共享服务中心统一数据管理。其次，从录入端规范数据，减少修正成本。第一，规范字段维护标准：利用系统提示必填字段、设置下拉选项、自动带出部分字段等，以此规范字段录入；第二，设置字段关联性：通过字段之间的关系，设置字段强关联，避免因字段理解不到位造成的数据错误；第三，增加系统验证条件：通过系统监测数据维护的准确性，如设置身份信息验证条件，若身份证号码错误则无法执行入职等。

人工矫正“存量”：首先进行分块整理，整理缺失数据，划定风险等级，动态管理风险等级列表，每月联动分子公司专项治理，同时交叉完善，调取相关业务系统数据库中的相关字段进行比对、补充，合并整理完善人事数据。

2、准确性问题

准确性问题是各业务部门对人事数据认知理解差异，“不用”是核心问题。

(1) 用考核“锁死”口径

从考核入手，切入最关键的应用场景，明确线上数据作为绩效考核人事数据来源口径，用考核倒逼数据准确率的提升。

业务合规通报：防范用工风险，每月检查内容确定为：基本信息准确性、手续办理合规性、业务办理及时性。

纳入绩效考核：通过考核倒逼数据的准确性，将检查结果运用到综管条线的绩效考核。

(2) “主动”提升准确率

通过人力资源分析报告，将数据可视化，利于直观把握人员构成及成本情况，为人力资源决策提供数据支撑。对人事数据、薪酬数据和考勤数据进行数据整合，从人力资源（存量+流量）、人力成本和浮动加班三个维度进行分析。

根据“用户”反馈不断更新的数据需求进行迭代升级，通过纳入多方面的人力资源数据，丰富报告的分析维度和指标。



图7 迭代升级过程

◆ 劳动力模式——灵智无限用工模式探索

近些年，伴随人口红利渐趋消失，国内劳动力逐年递减且面临结构化改变。作为典型的劳动力密集型企业，需要用工模式的灵活机动，劳动力生态的丰富多彩，支撑业务的多维扩张。“以业务为导向”是 SSC 建设的根本，随着企业服务生态化打造与平台化运营的进一步明确，SSC 借势出圈，探索劳动力模式的重构。



图 8 兼职的探索过程

1、兼职的探索

2019 年年中，为了成规模引入全职雇佣以外的用工模式，绿城服务选择从兼职的业务场景开始探索，在中部人口大省，将项目上的劳动力缺口尝试用兼职工填补。

2、工程工单的尝试

2020 年年初，明确了结果量化对用工模式改革的意义，选择了量化程度最高的工程维修场景进行突破。内部落地工程维修派接单模式，实现了项目内结果付薪模式落地。

线上、线下业务数据汇总：汇总线上、线下业务数据，收集实际工作内容、耗时等信息，利用连续观测，初步确定项目日常工程总量。

分类分项建立标准：分类梳理工程工作内容，包含消防、弱电、强电、电梯、综合系统、入户维修、公区维修及突发事件处理等 8 大类，共计 66 小项，按照实际数据和规范要求框定每项作业时长范围及标准耗时。

双线分配：（1）计划工作：如日常巡检等，每日统一进行指派，保底员工收入；（2）临时工作：如报事报修、突然状况等，由空闲人员轮流接取。

弹性闭环：将工作内容的耗时以 10 分钟为一档折算，弱化工单耗时，强化工单价值。针对复杂因素造成耗时波动，在验证环节调节，避免接单挑肥拣瘦的同时也保证业务管控手段。

2020 年年中，上线派单小程序，实现外部工程维修人员接单结算场景。将园区内小体量、不涉及质保、风险较小的作业，如：石材路面维修、管道疏通等通过灵智无限平台连接外部劳动者完成交付。具体操作流程为：发布业务外包需求——平台工接单、交付任务——项目验收与评价——费用结算，均通过灵智无限平台完成。

3、保洁工单的尝试

2020 年 8 月，瞄准保洁场景，全面升级派接单系统构建成为灵智无限平台。2020 年 10 月，开始推行保洁工单模式。保洁工单模式内包括长期合作人员管理、保

洁工作辅助分配、保洁作业监控看板、作业清单和作业管理。

4、平台险

平台险的模式分为投保线和理赔线：（1）投保线：系统打通，自动投保。灵智平台派工的同时将信息（包括接单员姓名、身份证号、用工单位、派工内容、工作地点及日期）发送至保险机构系统，系统根据信息出保单。（2）理赔线：专人跟进，三方对接。



图 9 理赔流程

5、平台建设逻辑

灵智无限平台不定义规则，更关注参与者的需要，实现多端同时赋能提效，创造便捷性，实现价值叠加。截止目前，用工平台已吸纳 7000 多名物业基础服务人员，有效释放内外部劳动力活力。

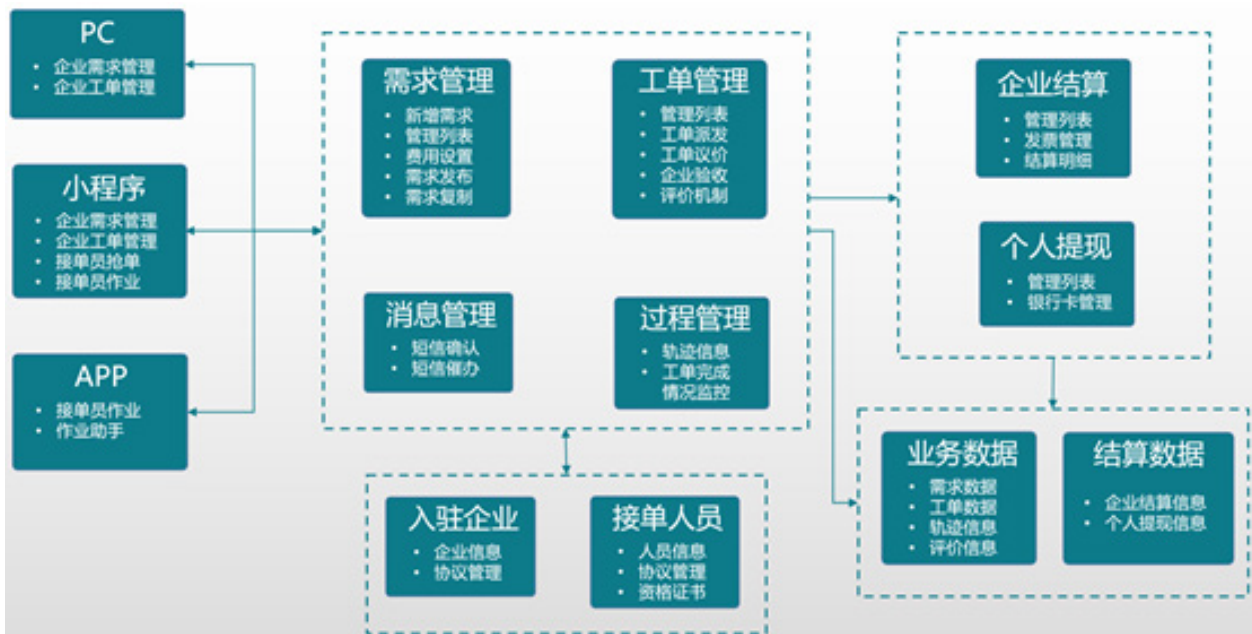


图 10 平台建设逻辑

6、价值叠加的设计

利用作业数据实现最优模型的不完善，打包全链条实现价值叠加。同项目同类工作对比剔除个人差异，量化产出系数；不同项目同类工作对比剔除项目差异，量化项目差异系数；反向推导出项目劳动力投入及产出观测量化标准。

实践总结

绿城服务 SSC 坚持“一边跑一边看，一边错一边改”，持续不断地升级服务，进行组织变革，迭代员工能力，为公司创造价值。

◆ 组织变革

绿城服务以目标定组织，勇于否定和打散既定组织，当打散变为常态，项目制的虚拟组织就容易存活。

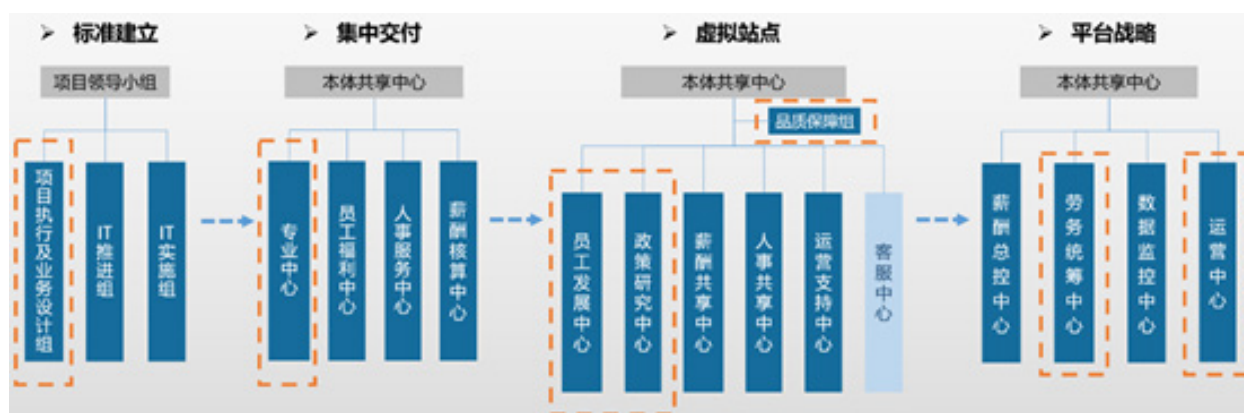


图 11 组织变革过程

◆ 员工发展

以人员能力迭代推动组织能力升级，其员工发展体系如下图所示：

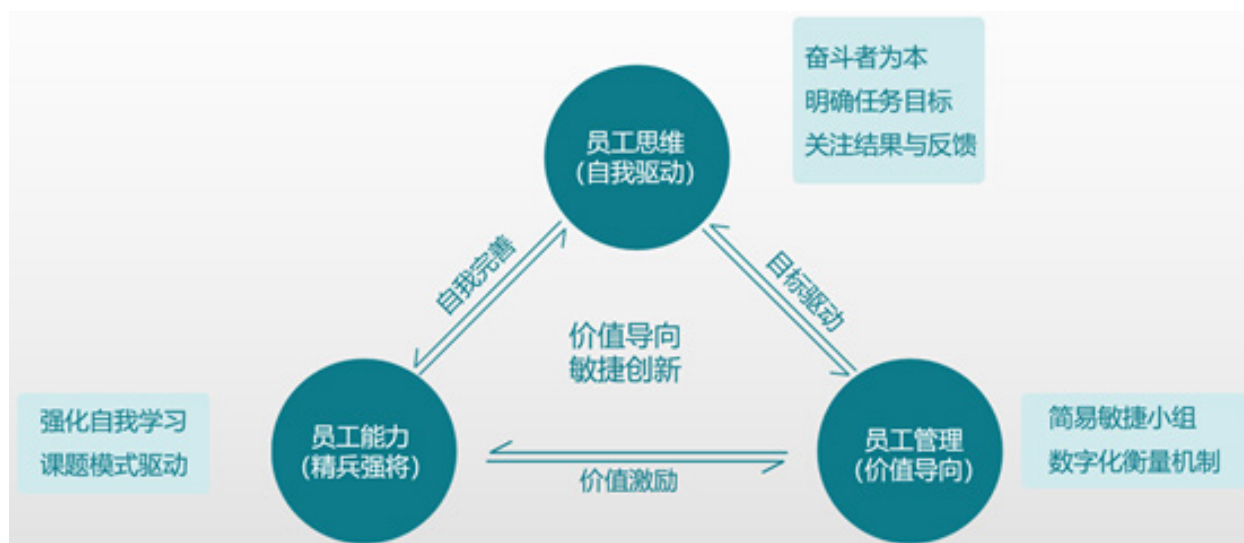


图 12 员工发展体系

◆ 价值贡献

完善制度标准：通过共享业务承接标准化的制约，推动城市公司业务执行标准的落地，基于业务标准化开展统一风险管控。业务数据是反映业务质量的最直观结果。截止目前，员工管理属性、用工类型等关键字段信息准确性已提升至 97.29%，合同类合规性平均提升至 94.53%，资格证书类合规性平均提升 13.34%，入离职业务及时性平均提升 28%，转正、续签业务及时性持续保持在 97%。

提升业务效率：通过集中交付的模式，解决分散业

务办理与物业服务项目人事岗兼职较多带来的额外沟通成本与差错率，并依托信息化和自动化手段提升业务交付效率。如人事流程节点自动化的实现，可节约平均每条流程选择审批人步骤 4-5 步，用时节约近 1 分钟 / 条。

推动 HR 转型：通过事务性业务的承接，改变城市公司 HR 侧重点（招聘 / 培训 / 绩效 / 赋能），更直接地保障城市公司经营能力的提升。

实现市场化：建立高性价比的服务能力，节约运营成本的基础上追求内部市场化，获取服务费用，实现成本中心向利润中心的转变。



➤ 获奖企业风采

/// 绿城物业服务集团有限公司简介 ///

绿城服务集团成立于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。公司于2016年7月12日在香港交易所挂牌上市（港股代码2869），为中国服务业500强企业、浙江省服务业百强企业（前50强），未来社区产业联盟副理事长单位。

20多年来，绿城服务秉承“真诚、善意、精致、完美”的核心价值观，为广大业主提供充满人文关怀的服务，得到业内高度认可。2021年，绿城服务品牌价值达148.36亿元，并多年获得“中国物业服务百强满意度领先企业”等殊荣。

截至2021年06月30日，绿城服务业务已覆盖全国30个省、直辖市和自治区，以及189个城市，服务的物业类型涵盖市政公建项目、城市综合体、商务写字楼、别墅、公寓、学校、足球基地和高科技产业园等，接管、咨询及代管的合同数目逾3300个，总合同服务面积约5.75亿平方米。

20多年来，绿城服务引领行业发展，坚守服务品质，实现了服务产品与服务体系的快速迭代。从基础物业服务，到2007年提出的园区生活服务体系，再到2014年提出的智慧园区服务体系，绿城服务不断满足业主需求，应用完整的服务理论研究体系与最新的行业科技手段，持续丰富服务内容、改善服务方式、提升服务品质。2017年6月，绿城服务作为主编单位，与中国城市科学研究会共同编写的智慧园区国家行业标准《智慧园区建设指南》正式发布；2018年，在国家标准委统筹下，主编的《中国智慧社区建设标准体系研究》出版，为正在进行的智慧社区标准化建设提供基础参考。

20多年来，绿城服务在服务体系上不断创新求变，但“服务改善生活”的服务理念与“以人为本”的服务宗旨始终未变。未来，公司将继续坚持以“为员工创造平台、为业主创造价值、为城市创造美丽、为社会创造和谐”的企业使命，以日臻完善的服务体系和先进科学的服务模式，致力于成为中国领先的幸福生活服务商，为物业服务行业的健康快速发展做出新贡献。





最佳人力资源共享服务中心用户体验奖

Best HRSSC User Experience Award

➤ 京东方科技集团股份有限公司



本案例荣获
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
最佳用户体验奖

➤ 体验先行，打造高满意度的 HRSSC

——京东方最佳用户体验奖项目实践

编辑整理 / Brynn Guo

🗨 背景介绍

京东方科技集团股份有限公司（BOE）创立于1993年4月，是一家为信息交互和人类健康提供智慧端口产品及专业服务的物联网公司。京东方人力资源共享服务中心（以下简称BOE HRSSC）成立于2018年，成立初期通过区域性业务的集中化与流程的标准化，整体业务效率提升24.12%（服务比由变革前的1:514提升至1:638）。经过三年的发展，HRSSC在组织能力、流程管理、人员结构上建完整且运营顺畅，通过不断进行标准流程

的简化、优化，服务比提升至1:712，处于业内人事共享服务中心服务比75分位以上。

2021年起，实现高效运营的BOE HRSSC开始从1.0交付中心向2.0体验中心探索转型。相比于1.0版本强调集中化与标准化，关注职能完善与高效运营，SSC2.0主动升级服务，更加关注客户导向与用户体验。其愿景是为客户提供专业化、有温度的HR共享服务，成为共享服务中心的业内典范。

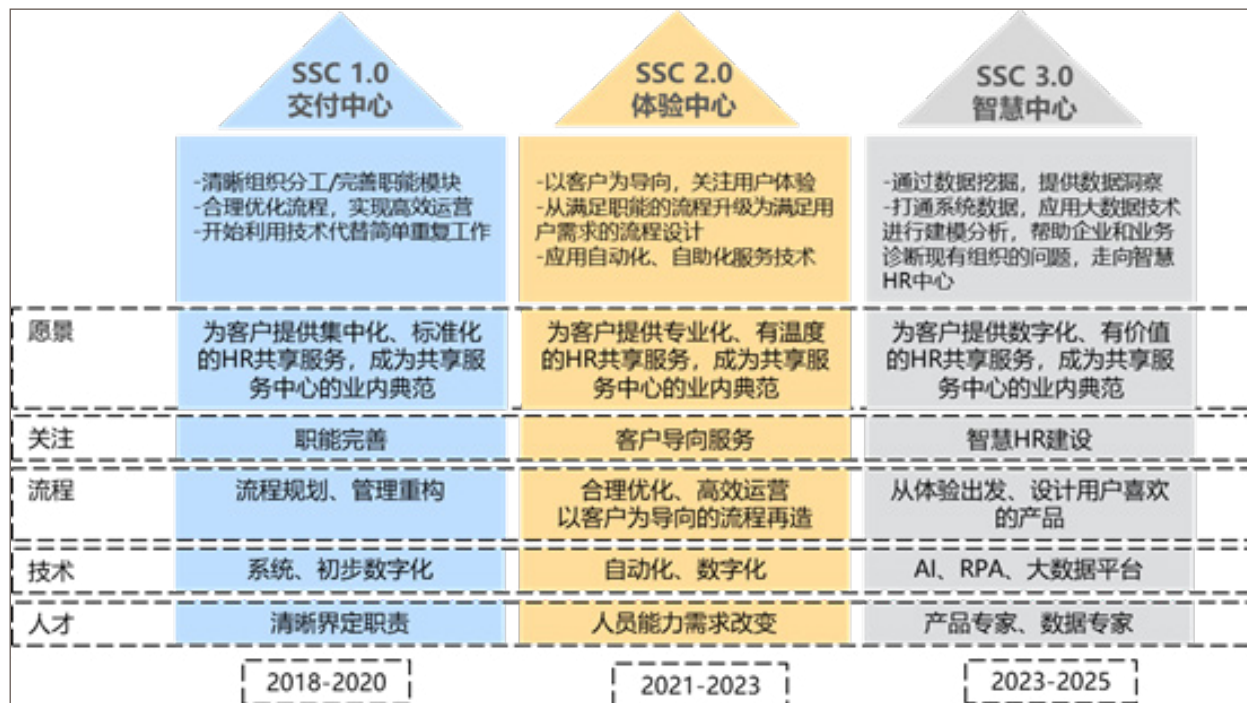


图1 BOE HRSSC1.0到3.0规划

提升体验的关键举措

BOE HRSSC 基于客户导向理念，从客户角度出发深挖痛点，运用产品思维，通过内部竞赛机制，不断将现有服务升级为客户需要的产品，做到向 HRSSC2.0 体验中心的稳步过渡。在运营过程中，HRSSC 以“提升用户体验”“让客户聚焦核心工作”为核心目标，在不断进行各区域服务项目关键举措的创新与持续优化后，BOE HRSSC 客户服务满意度提升至 96 分，极大地提升了员工的用户体验。其中 BOE HRSSC 提升用户体验的关键举措如下：

关键举措一：优化分层交付，进一步提升运营效能

自 2020 年初，BOE HRSSC 完成 139 个流程的二次优化后，后续效率提升趋势放缓，基本处于零碎的点状优化，没有大的突破空间。BOE HRSSC 成立专项组，通过管理者访谈、研讨座谈会、现有效率数据分析等方法，对效率现状问题及其制约因素进行了初步观察，发现了业务量增加、新业务与个性化业务需求增加、系统智能化程度限制、地理环境限制、人员频繁变动限制等问题。面对上述问题及制约因素，现有的流程优化方法已应用殆尽，如何找到流程优化的新突破点，进一步提升运营效能，BOE HRSSC 团队通过学习行业标杆、邀请专家深入诊断、复盘业内优秀方法论等方式，将分层交付漏斗模型、用户体验蓝图等工具进行了有效学习和应用。

SSC 分层交付模式：

SSC 分层交付模式，旨在尽可能运用技术和交付标准化设计提升效率。一般包括：

T0 层：不需要人工介入的自助系统服务，理论上可以解决 2/3 的员工查询和需求；

T1 层：直接面对员工的 HR 专员，解决综合性的一般性问题；

T2 层：专项或者综合业务的 HR 负责人，处理专项或者个性化的问题；

④ T3 层：流程专家和政策制定者，通过内部流程处理 T1 和 T2 不能解决的问题。

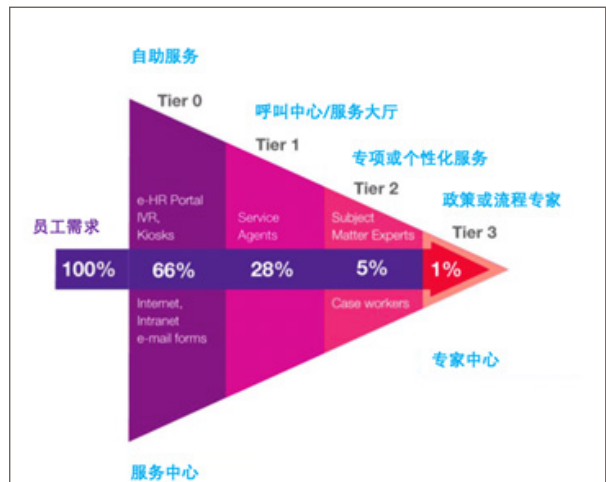


图 2 分层交付模型 (来源: NGA Human Resources)

根据上述理论，将 HRSSC 业务按分层交付模型重新划分，并总结客户日常反馈较多的问题，将业务的关键痛点标出，便形成了 BOE HRSSC 的用户体验蓝图。

通过蓝图盘点发现，BOE HRSSC T0 自助功能解决的员工需求场景较少、较浅（目标是解决 2/3 的常规员工需求）；员工习惯于“面对面”而非“自助式”的服务，技术系统没有得到充分运用。电话呼叫中心解决的员工需求场景过少；目前仅限于标准知识库的查询和问答。而 T1 层服务大厅解决的工作量偏大；目前以工作内容的简单归类分工为主，岗位责任过于细化和标准化，并没有针对工作复杂度和标准化程度进行区分；个性化服务和低频需求场景也在前台标准岗位综合处理，降低了标准服务批量处理的效率。

优化分层交付，增大 T0 层自助服务、T1 层呼叫中心功能：

BOE HRSSC 运用各种技术应用进行系统服务优化和自助服务的拓展，如上线电子合同系统、电子档案系统、自助证明打印机、自助工卡办理机、call center 智能客服以及问题库优化，提升员工可自助办理业务范围及便捷度，提升员工体验。例如，员工电子合同系统上线后，

除普通的合同协议外，扩展应用电子文件类型达 34 类；完成后可自动归档至 HRIS 系统及电子档案系统，信息收集时效提升 66.7%。



图 3 HRSSC 技术运用

提升员工体验的第一步就是简化员工办事流程，最大化提升员工办事效率。而通过用户体验蓝图工具，挖掘并解决用户痛点，是员工体验提升更关键的一步。

关键举措二：创新项目提升用户体验

1. 深挖用户痛点

BOE HRSSC 通过对多地员工用户的问卷调查、访谈、内部小组讨论等形式，整理 28 个业务场景的 110 余项改进点；同时对 HRBP 等大客户的需求进行了大量调研，通过多种形式收集宝贵意见，最终对用户体验的痛点有了更深刻的了解。

2. 选取关键节点，定位产品服务主题

经过对调研结果的分析，BOE HRSSC 按场景、频度、业务分层等维度绘制用户体验蓝图，挖掘问题和痛点，选取关键节点提升交付体验，并通过区分客户类型，力争前置解决用户需求。分别以助力经营、效率提升以及体验提升等为目标，在内部进行创新项目设立及评比，力求快速推出高质量的契合客户需求的产品与服务。



序号	项目目标	项目名称	项目简介
1	助力经营	考勤月报看板	让排班合理性与工作饱和度一目了然。从HRBP视角设计统一、标准化的考勤月报BI看板，帮助HRBP及时掌握人员排班、出勤及考勤异常情况，及时调整，匹配经营需要。
2	助力经营	离职率变化与产品良率的相关性分析	通过对离职数据与生产经营指标的深入分析，提出各工厂离职率控制的参考线，为HRBP和一线业务部门的人才保留，人员结构调整等管理措施提供参考依据。
3	效率提升	HRSSC服务手册-员工“掌中宝”	从帮助员工一站式解决问题的角度，将员工关心或提问较多的业务问题进行场景整合，力求前置解决员工疑问。
4	效率提升	HRSSC服务手册-BP篇	从助力HRBP客户聚焦核心工作角度，将HRBP在工作中或给员工答疑时经常用到的HRSSC业务知识，设计成手册，便于快捷查询和答疑推送。
5	体验提升	HRSSC服务满意度调研设计及实施	通过服务满意度调研为抓手，通过快捷点评与体验官调研两种问卷，全面覆盖11个城市13个业务场景的梳理与问卷投放，不断挖掘线下业务痛点并跟进改善措施，提升用户体验。
6	体验提升	WOW moment用户体验提升	打造有温度的服务大厅。通过在职、续签、咨询、离职等业务场景进行创新优化，打造峰值体验，提升用户满意度。
7	体验提升	考勤打卡体验提升与HRSSC品牌打造	通过优化专管员工移动APP打卡界面，在员工打卡时增加弹窗设计，用美图及暖文提升员工上下班打卡体验，对加班员工及时送上暖心慰藉。
8	体验提升	数说HR	从员工视角，对员工感兴趣的HR数据进行分析，使用趣味、温暖的方式呈现，拉近员工对公司和HR服务的亲切感，提高认可度。

图 4 定位产品服务主题

在助力经营方面，推出智能考勤看板，提升考勤排班效率，并为业务领导提供工作饱和度、异常指标等信息看板，助力业务决策。此外，还提供与业务痛点相关的数据分析，如产品良率波动预警等。

围绕提升组织和用户工作效率等目标，推出了系列针对组织、业务领导、HRBP、员工用户等服务产品。如为HRBP客户定制“HRSSC服务手册”，提升HRBP答疑效率，在电脑端和移动端可以快捷查询和推送。

针对员工用户提供的体验提升服务，有在员工问询时提供的一揽子服务指南，前置解决员工诉求；有员工考勤打卡体验优化，在不同时段弹出不同温馨图文；有根据首因效应和峰终定律，精选入职、合同续签、离职等环节为员工设置的WOW moment体验惊喜；还有从员工视角，使用趣味、温暖的方式呈现HR数据，拉近员工对公司和HR服务亲切感的“趣说HR”产品。

以wow moment用户体验提升项目为例，为了打造高效快捷有温度的服务大厅，在大厅设置了轮值大厅

经理，大厅经理可以为员工提供业务引导，一站解决员工诉求，通过大厅经理上线一个月的业务统计，大厅业务效率提升18%。





图 5 WOW moment 体验惊喜



图 6 大厅经理上线后业务效率提升图示



图 7 “员工掌中宝” HRSSC 服务指南手册样例

3. 通过大赛形式，快速孵化创新项目

为了保证高质高效地项目孵化，BOE HRSSC 通过创新产品服务大赛的形式，鼓励团队伙伴积极参与，并通过周期设置确保沟通频率、通过自主报名和充分授权确保参与积极性、通过教练辅导和定期复盘确保项目品质和方向、通过邀请客户点评和产品试运行及时进行调整，最终在 4 个月时间内同时推出了 8 个创新产品和服务。

基于上述产品的推出，办理各类事项的时间得到不同程度的缩短，不但提升了 HRSSC 运营效率与客户服务满意度，得到来自员工用户和组织客户的认可，还提升了内部 SSC 伙伴的工作热情，为 HRSSC2.0 体验中心转型打下了良好基础。



图 8 大赛流程设置

关键举措三：关注人才发展，激活团队新生力量

让听到炮火的人主导。为了激发团队的年轻力量与创新力，BOE HRSSC 发起的创新项目比赛面向团队内部选拔，鼓励来自一线的伙伴们参与并主导项目。该活动涉及全国范围内各城市，一共有八个项目的 PM，全部由新生力量牵头，在全国各区域自组团队、竞聘上任 PM，完成创新项目大赛的组织与运营。为了保证项目质量，每一个项目还会匹配一名经理担任指导教练，进行方向和进度上的把控。创办此活动一来为了激发新生代员工的创新能力，带动整个团队的活力及员工对于组织的粘性，二来也能让他们自己在这—活动中有所成长。摘取部分团队成员感言如下：

数据之间的关联性深奥广博，探索永无止境，过程漫长曲折，但拨云见日的那一刻你会为自己喝彩。——“离职率与产品良率相关性分析”项目 PM

这是我进入职场后参加的第一个项目，享受和团队小伙伴们一起头脑风暴的时刻，也让我学习到了前辈们对待工作认真、专注、精益求精的态度。——“数说 HR”项目 PL

第一次作为 PM 开展工作，对我是意义非常深刻的一次体验。四个月的时间里，天南海北的项目成员相互交流，相互鼓励，相互信任，共同成长，感谢所有小伙伴们！——“考勤打卡体验提升”项目 PM

不仅认识了各区域的小伙伴，同时提升了自己组织、沟通、担当及汇报的能力。最有成就感的是通过满意度问卷设计与调研，收集到 4787 条员工心声，有效聚焦业务痛点，为绘制用户体验蓝图，提升交付体验打好基础。——“服务满意度调查及提升”项目 PM

HRSSC 客户服务满意持续优化

◆ 客户服务满意度调研机制

2021年初，BOE HRSSC 正式建立客户服务体验管理，按月进行服务满意度调研与问题改善，做到了调研范围全覆盖、调研分析自动化、问题及时反馈与改善、践行内部表彰与激励，确保客户体验稳步提升。

首先，BOE HRSSC 针对线下、线上业务的服务满意度进行了问卷设计及优化，基于 13 个关键场景 26 个细分业务设计了问卷，在 11 个城市全面投放。在系列产品推出后，HRSSC 服务满意度调查分数（计算方式：有效回收问卷的平均分数）逐步提升，截至 2021 年 11 月，有效回收比例 58%（较年初提升 10.3%），服务满意度 97 分（较年初提升 34.9%）。

SSC 目前的客户服务满意调研机制包含线上服务满意度和现场服务满意度，其中，线上服务满意度包含员工自助服务满意度、智能客服满意度以及人工客服满意度。现场服务满意度按调研方式分为及时调研与“体验官”调研。

(1) 即时调研：员工使用服务后的即时反馈，用于了解某项服务或某个问题的解决进展以及服务反馈，短小精悍。调查范围是所有使用该服务的员工，频率为即时，有效参与反馈目前为 50% 左右。当员工收到调研问卷时，会被问到对某业务的满意程度，如满意，则问卷结束；如不满意，则会进一步询问问题现状、服务态度、是否需要客服进一步跟进反馈等等。此项调研的方式可以全面了解 SSC 各业务模块服务现状，在节约客户反馈时间的基础上，及时跟进客户诉求。

(2) 体验官调研：员工使用服务后，对该服务的全面评价及意见建议。调查范围在近期使用过该服务的员工中抽取，抽取频率根据业务不同分为 1~3 个月。被抽中的体验官可以在调研中对 SSC 的服务水平、问题解决的效率、业务问题点等各个方面进行满意程度的打分以及建议反馈。一般即时调研打分较低的业务项，会增加体验官调研频率与数量。

同时，通过搭建满意度数据看板，提高了调研反馈的时效，从全国各区域调研收集到满意度报告制作，时间由 2 天缩短为 1.5 小时。

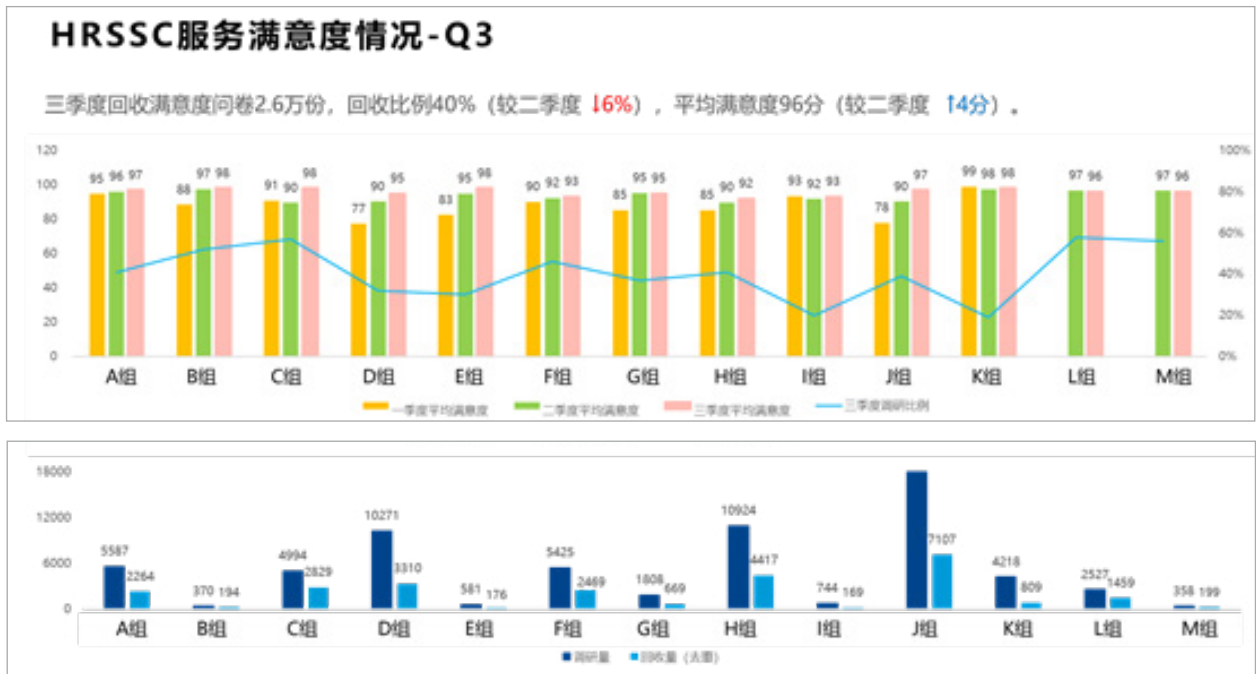


图 9 各区域服务满意度 - 样例

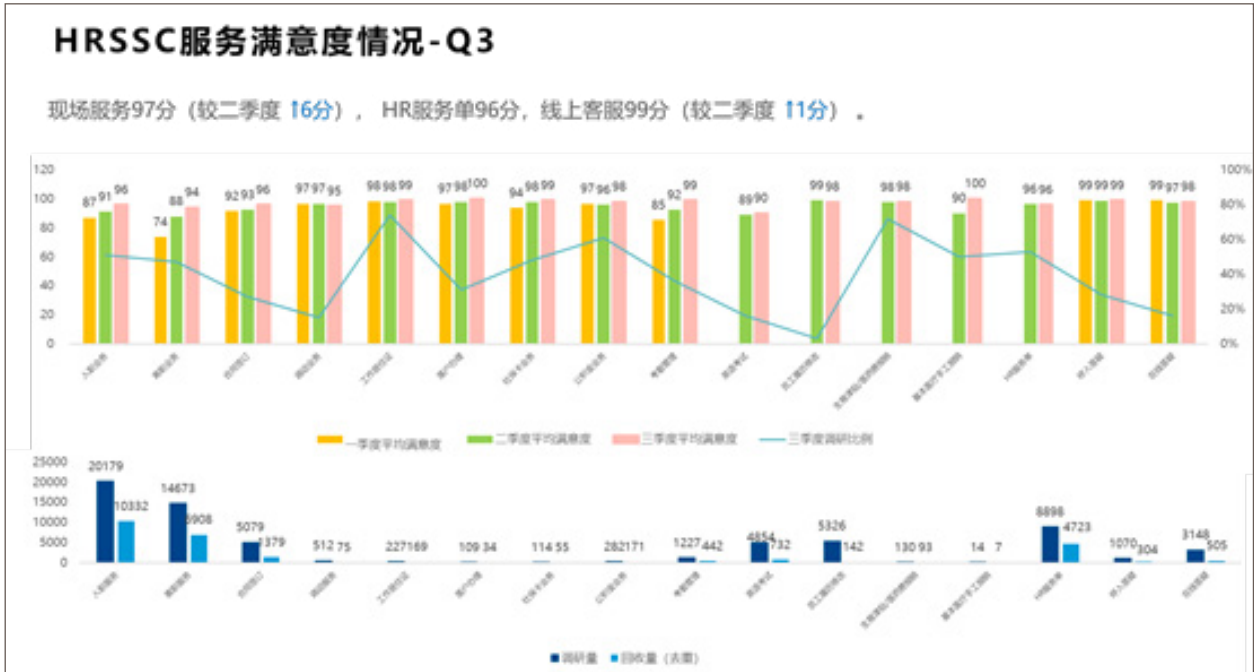


图 10 各业务模块服务满意度 - 样例

◆ 问题改善与解决

BOE HRSSC 基于“问卷投放→问卷分析 & 员工意见剖析→改善方案输出→方案落地实施→改善效果确认→问卷持续投放”这一流程闭环，确保更多的问题得到及时解决，服务效果不断改善提升。

每月发布满意度报告后，各区域 HRSSC 人员会根据报告反馈，特别是对评分较低的模块进行自检及改善方法研讨，提升满意度。当收到不满意反馈或投诉建议时，工会会转入人工客服进行跟进处理，由人工客服深入了解情况后进行处理或分派，直至工单关闭。

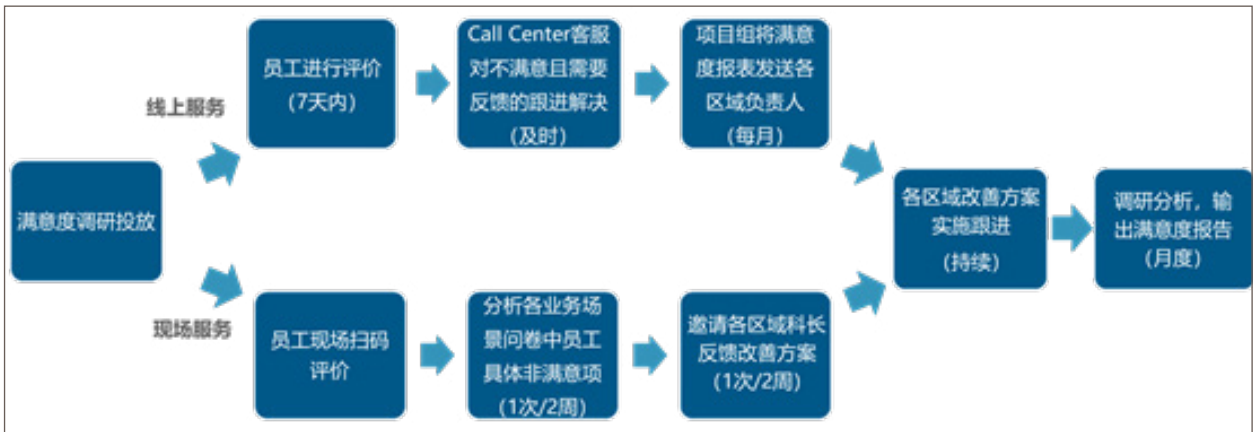


图 11 客户体验管理 - 问题跟进及改善机制

◆ 案例：某月技能人才入职满意度问题分析及改善

在此次技能人才现场整体满意度调查中，共收集到有效问卷 2049 套，整体满意度 4 分及以上占比 94.53%；3 分及以下占比 5.47（112 人）；非常不满意占 0.44%，共计 9 人选择，主要体现在 EIS 入职系统填写便捷性。

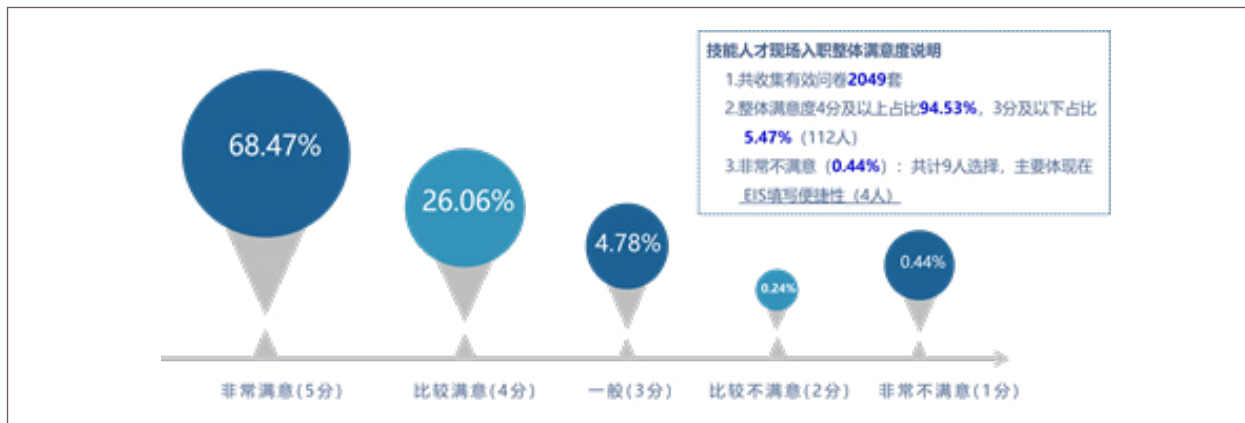


图 12 某月技能人才入职满意度报告

BOE HRSSC 还对 3 分及以下的问卷进行分析：3 分及以下共计 342 项，主要体现在 EIS 填写便捷性、入职携带材料清单准确性及 EIS 填写说明书清晰性三项。对此，BOE HRSSC 为提升用户体验，进行 EIS 系统的优化，从而方便员工的填写。并将更新文件发送给 HRBP，如后续有更新也将及时反馈给招聘伙伴，以便提升入职携带材料清单的准确性以及 EIS 填写说明书的清晰性。

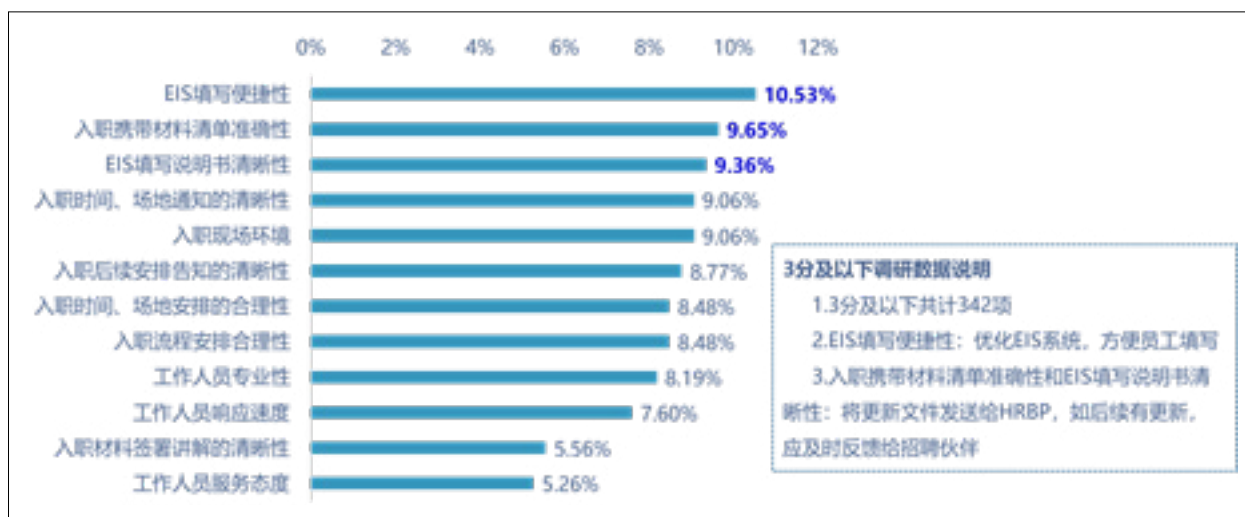


图 13 3 分及以下调研数据说明

◆ 内部评优激励

根据满意度调研及改善情况，BOE HRSSC 会按月度评选表现优秀的科室、进步较快的业务模块和先进个人，进一步深化 HRSSC 客户导向理念，持续为团队成员提供正面反馈。截至 2021 年 11 月，HRSSC 伙伴收到用户实名表扬共计 37 人次。



图 14 内部表彰示例

🗨️ HRSSC 未来发展展望

经历从 HRSSC1.0 交付中心到 SSC2.0 体验中心，未来 BOE HRSSC 还会进阶打造 SSC3.0，坚持客户导向，在不断进行流程优化、持续推进新技术应用以提升效率的同时，为客户提供数据洞察与解决方案，逐步向共享体验中心、共享智慧中心迈进。

获奖企业风采

京东方科技集团股份有限公司简介

京东方科技集团股份有限公司（BOE）创立于 1993 年 4 月，是一家全球领先的物联网创新企业，为信息交互和人类健康提供智慧端口产品和服务，形成了以半导体显示事业为核心，传感器及解决方案、MLED、智慧系统创新、智慧医工事业融合发展的“1+4+N”航母事业群。

作为全球半导体显示产业龙头企业，BOE（京东方）带领中国显示产业实现了从无到有、从有到大、从大到强。目前全球每四个智能终端就有一块显示屏来自 BOE（京东方），其超高清、柔性、微显示等解决方案已广泛应用于国内外知名品牌。全球市场调研机构 Omdia 数据显示，2020 年，BOE（京东方）在智能手机、平板电脑、笔记本电脑、显示器、电视等五大应用领域显示屏出货量均位列全球第一。

BOE（京东方）在北京、合肥、成都、重庆、福州、绵阳、武汉、昆明、苏州、鄂尔多斯、固安等地拥有多个制造基地，子公司遍布美国、德国、英国、法国、瑞士、日本、韩国、新加坡、印度、俄罗斯、巴西、阿联酋等 19 个国家和地区，服务体系覆盖欧、美、亚、非等全球主要地区。





2021

人力资源共享服务中心价值大奖 获奖案例集

2021 HR Shared Services Center Value Awards
Winning Cases Collection



敬请关注
智享会订阅号



敬请关注
智享会视频号



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001—1003 室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org