

共享服务中心 服务运营质量的 提升与优化

Improvement and Optimization of the Operation Quality of
Shared Service Centers

调研主办方



联合主办方



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

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

首席顾问 CHIEF ADVISOR



余清泉
众合云科
创始人兼首席执行官

顾问团 ADVISORY GROUP

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)



吴涛
绿城
人事共享中心专业总监



杨志彬
帝斯曼
人力资源共享服务中心经理



戴腾飞
宜家
全球业务运营亚洲中心员工与文化
服务运营经理



洪辉
深圳平安金融
人事共享中心负责人

作者 AUTHOR



沈佳妮 Jenny.Shen@hrecchina.org

沈佳妮现任人力资源智享会 (HREC) 高级调研顾问一职, 曾负责完成《移动学习场景化应用研究报告》、《企业 OKR 落地研究报告》《内部人才流动与人才市场研究报告》《教练技术助力人才发展与团队发展研究报告》《第五届人力资源信息化》等人力资源领域多项研究。

在《共享服务中心服务运营质量的提升与优化》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

沈佳妮毕业于英国萨塞克斯大学, 获得管理学硕士学位。本科毕业于英国雷丁大学, 取得了食品工艺与生物加工学士学位。

目录 CONTENTS

前言	4
报告精粹与主要发现	5
Part one 共享服务中心运营概况	9
● 企业对于人力资源数字化转型的关注度：多数企业目前仍然会投入人力物力开展数字化转型项目，而且企业对于 HR 数字化转型的重视度与企业对于企业数转的关注度呈现正向关趋势。	9
● 共享服务中心整体搭建率：共享服务中心搭建率，十年来稳步增长。企业对于共享服务中心的认知与建立也越来越理性。	10
● 共享服务中心成熟率：半数企业位于 SSC2.0 阶段，其重点在于流程的敏捷优化、员工体验升级以及 SSC 的覆盖面不断扩大。	13
● 基本运营情况：SSC 服务覆盖范围以人力资源行政类运营与薪酬福利板块为主。	13
为什么聚焦运营这件事？	15
Part two: 1.0 阶段的 SSC：流程与框架搭建	17
● 1.0 阶段企业对于卓越运营以及质量的定义	17
● 实践落地框架	20
▶ 诊断业务流程	21
▶ 流程梳理，制定标准，确定合作模式	23
▶ 风控体系建立，确保正确率	25
Part three: 2.0 持续优化、提升效能与体验	28
● 2.0 阶段企业对于卓越运营以及质量的定义	28
● 实践落地框架	33
▶ 流程敏捷与持续优化	33
▶ 员工体验持续提升	40
Part four: 不同 SSC 阶段，如何实现卓越运营行动方案荟萃	50
彩蛋：探索未来的运营方向之一：内部市场化	54
参调企业	55
标杆数据	57
专家洞见与案例启示	59



前言 PREFACE

即将过去的 2022 年是一个波诡云谲的宏观大年，经济变化与和市场波动也随之跌宕起伏。既有疫情的反复冲击也有四十年罕见的国际大通胀，既有意外的俄乌冲突，还有随之而来的能源紧张和粮食安全问题。

国际投行摩根士丹利公司则预计 2023 年全球经济将增长 2.2%，略高于合理化通胀 2%。这意味着主要发达国家或将处于或接近经济衰退周期。

而与此同时，随着企业数字化转型的进程，人力资源转型与数字化进程也在不断加快。在共享服务引入中国国内的十年间，企业对于其的认知、落地、运营管理已经越发成熟。

而近年来，愈加挑战的经济大环境，全国性爆发的疫情都在不断挑战着企业数字化项目的开展。

由于对于未来预期的不确定，多数企业并没有信心进行大规模投产，上线新系统，而是选择着眼于运营管理自身，开源节流。自人力资源共享服务中心成立伊始，其便具有集中服务、提高效率、降低综合运营成本的特性。所以共享服务中心也自然成为了帮助企业持续提升运营效能，进而降低总体运营成本的抓手。

对于处于不同共享服务中心成熟度的企业而言，彼此底子不同，运营对他们来说的意义和重点自然也是不同的。如何进行衡量？又应该如何持续优化改善也是不同的。

基于上述背景，智享会联合众合云科共同开展了《共享服务中心服务运营质量的衡量与优化研究报告》。

本报告主要回答了三个问题。

- 目前共享服务中心整体现状如何？
- 对于不同阶段的 SSC，卓越运营意味着什么？
企业所看重的衡量维度与具体指标是什么？
- 如何更好地落地，或进行优化与改善？

报告精粹与主要发现

共享服务中心整体运营概况

多数企业目前仍然会投入人力物力开展数字化转型项目，而且企业对于 HR 数字化转型的重视度与企业对于企业数转的关注度呈现正相关趋势。

- 7 成企业或多或少会投入人力物力与资源帮助实现人力资源数字化转型。
- 而伴随着数字化经济浪潮、企业对于企业数字化转型的关注与投入与对人力资源数字化转型的关注与投入呈现正相关趋势。

共享服务中心整体搭建率：共享服务中心搭建率，十年来稳步增长。企业对于共享服务中心的认知与建立也越来越理性。

- 55% 的参调企业已经搭建了共享服务中心。
- 随着企业规模的扩大，共享服务中心搭建率不断上升。企业对于自己是否有必要建立共享服务中心已经有了十分清楚的认知：共享的概念需要规模作为基础。

共享服务中心成熟率：半数企业位于 SSC2.0 阶段，其重点在于流程的敏捷优化、员工的体验升级以及 SSC 的覆盖面不断扩大。

- 42% 企业处于 1.0 阶段，这些企业已经基本完成了线上化阶段，引入了核心人力系统。
- 50% 的企业目前位于 2.0 阶段。他们主要聚焦于实现流程的优化（79.25%）；员工体验的提升（33.96%）；同时不少企业也在努力挖掘 SSC 更多的可能性，不断扩大共享服务中心的覆盖面（30.19%）。
- 约 7% 的企业已经迈入了 3.0 阶段，但是市场上对于 3.0 依旧尚未形成统一的画像与认知。

共享服务中心职能与覆盖情况：基础人事与薪酬福利管理为主。

- 以入转调离为核心的人力资源行政类的运营（83.02%）是绝大部分企业 SSC 已经实现的工作范畴。
- 其次是薪酬福利（76.42%）与招聘管理板块（46.23%）。

针对系统、流程与数据管理，在现有基础上进行维护和优化，是目前大部分企业的选择。

- **系统：**帮助系统集成，在现有系统上进行更新与升级是企业目前在系统方面主要的方向，只有约 2 成的企业目前还会投产，进行系统上线。
- **流程：**针对已经构建或已经上线的流程进行优化和重塑是目前 6 成企业在流程方面的主要工作内容。
- **数据：**数据系统的整合和优化是超过半数企业在数据方面主要的工作内容。

SSC1.0 阶段：卓越运营的意义、常用衡量维度与指标以及效能提升重点

现阶段的卓越运营意味着什么？	流程迁移： 将散落于各处、各部门的流程统一起来，迁移进 SSC 中，并通过上线系统取代人工进行事务性操作的完成。通过 统一的流程和系统，提供准确的服务 ，使组织在人员管理上更加高效，进而提升组织的整体效率。	
衡量维度	含义	具体指标
项目管理类维度	主要从项目完成角度（服务覆盖范围、项目进展进度）进行衡量。便于 SSC 团队向管理层进行可视化展示与汇报。	人均成本、人服比、服务响应时间、服务覆盖面、事务处理量与变化量
运营类维度	运营类指标主要会涉及效率与满意度两大维度。企业可通过对于具体指标的计算与分析确定可待改善的维度。	=》效率与质量类指标：人服比、服务响应时间、事务性信息录入准确性（数据系统准确性）、自助服务平台使用率、一线解决率 / 问题一次性解决比例、工单重开比例、投诉率 =》满意度类指标：整体满意度、针对单一工单的满意度调研、针对某一项新推出的服务所开展的满意度调研、投诉率

SSC1.0 阶段，卓越运营，提升效能的重点环节 (如您希望了解详细行动方案，可翻阅至最后行动方案汇总篇章) 如何进行流程迁移与统一？

- 业务流程诊断：哪些流程可以先被纳入 SSC 范畴中？
 - 易标准化，日常发生频率较高的流程。
 - 企业目前反应问题较多，挑战和痛点较大，且线上化后，问题可以被解决或缓解的流程。
- 流程梳理，制定标准，确定合作模式
 - 先线下后线上是这一步的核心准则。先在线下将流程跑通，并制定一套适用于多部门多 BU 的标准。
 - 邀请多个利益相关方共同参与决策。
 - 确定流程中的具体工作环节是否偏向于业务操作。
- 建设风控体系，确保共享服务中心质量。
 - **事前框架建立：**针对服务流程、具体关键节点、需要检查的内容与标准进行细致定义；对于一定需要人为介入的环节和关键节点，企业需要特别注意，可以通过抽检、双录入等方式规避人为性错误。
 - **事后分析追根溯源：**通过每周质检报告确定发生错误的环节与具体原因，再确定后续优化策略。



SSC2.0 阶段：卓越运营的意义、常用衡量维度与指标

<p>现阶段的卓越运营意味着什么？</p>	<p>持续扩大共享服务中心覆盖面：将新的业务流程不断纳入 SSC 的范畴。 流程敏捷：缩短流程批复或周转周期。 员工体验感或满意度的持续提升。</p>	
<p>衡量维度</p>	<p>含义</p>	<p>具体指标</p>
<p>SSC 整体运营情况</p>	<p>体现 SSC 的整体运营情况，衡量指标多样，企业可以进行组合使用。</p>	<p>服务响应时间、系统稳定性、服务覆盖面、事务性信息录入准确性（数据系统准确性）、事务处理量与变化量、投诉率、人均成本、人服比、一线解决率 / 问题一次性解决比例、自助服务平台使用率、工单重开比例、人员培养数量。</p> <p>（# 上述指标都能从一定维度上体现 SSC 的运营效率。但是在具体使用中，也需要考虑到企业现状。如：企业如在发展期，人服比的增速将会快速提升，即使此时 SSC 整体效率并未有显著提升；再比如如果此时企业依旧在引入一些系统或数字化工具，则会影响到人均成本的表现，需要通过更细致的指标进行佐证。）</p>
<p>流程敏捷</p>	<p>流程简化、重塑、去断点，从而使批复或周转周期更短，可以更加敏捷地呼应该业务需求。</p>	<p>企业也可通过人服比、服务响应时间侧面了解流程的敏捷程度与变化。</p> <p>同时，以下指标可帮助您获得更为直观的感受。 员工与业务部门反馈、Hours savings(所节省的时间)、Head count savings(所节省的人头)其中业务部门反馈以及周转时间的变化量更为常用。</p>
<p>员工体验</p>	<p>员工对于 SSC 所提供的服务的直观感受。</p>	<p>该阶段，企业会采用的衡量方法更为多样。满意度调研仍是最常用的方法和指标，另有三成企业还会增设净推荐值、费力度等指标。</p> <p>这三者可以互相组合。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 满意度重在体现某个具体环节的满意度，从而帮助企业判断当下的产品交互和服务环节是否有问题。 ● 净推荐值（NPS）：重在体验后，是否会进行推荐。是对产品和服务满意的一种潜在肯定。 ● 费力度：则体现的是整个产品和服务流程的顺畅度，间接影响用户满意度。



SSC2.0 阶段，卓越运营，提升效能的重点环节 (如您希望了解详细行动方案，可翻阅至最后行动方案汇总篇章)

流程敏捷

流程精益与重构

- 引入或萃取流程精益理论
- 挖掘流程优化机会点
- 去断点，去重复、功能复用
- 建立持续改善团队或虚拟团队

标准与敏捷响应

标准化与敏捷响应之间的平衡可以从角色分工以及建立响应机制的角度出发进行考虑。

- 角色分工
- 建立响应机制
- 灰色地带如何管理
 - 意识上：接受灰色地带的“常态化”
 - 行动上：我们应该如何应对“灰色地带”

员工体验

- 数字化准备与条件
 - 上线核心人力与主数据系统。
 - 沉淀数据，为后续更为主动的员工服务触达提供基础。
 - 对数字化抱持清醒认知：数字化是提升员工体验的方式和捷径之一，但不意味着，有了数字化工具，体验就一定会提升。
- 需求挖掘与收集
 - 代入员工视角
 - 基于现有管理机制和平台收集员工反馈和潜在需求
 - 借助评价指标组合细化“好与不好”的模糊评价，确定产品是否需要迭代以及其急迫性如何。
- 自助服务
 - 通过分层机制与各类自助服务，让员工可以快速获取自己想要的信息与服务，从便捷性的角度提升员工体验感与感受度。
 - 但是自助服务有效性背后与企业数据积累情况息息相关。



Part 1 共享服务中心运营概况

为了了解现阶段共享服务中心总体的搭建情况与成熟度，本章我们将从企业对于 HR 数字化转型的重视度出发、从 SSC 的搭建率、成熟度、基本运营三个方面，为您展示目前共享服务中心的整体现状。

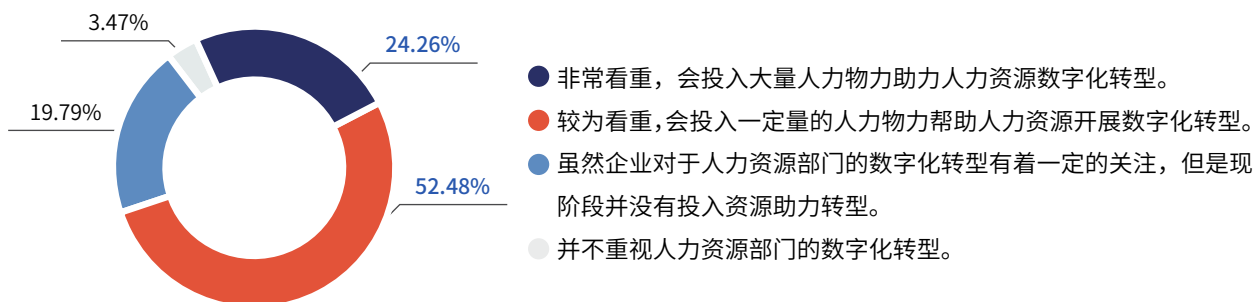
► **企业对于人力资源数字化转型的关注度：多数企业目前仍然会投入人力物力开展数字化转型项目，而且企业对于 HR 数字化转型的重视度与企业对于企业数转的关注度呈现正向关趋势。**

数据洞察

7 成企业或多或少会投入人力物力与资源帮助实现人力资源数字化转型。

而伴随着数字化经济浪潮、企业对于企业数字化转型进程的关注与投入与对人力资源数字化转型的关注与投入呈现正相关趋势。

图表 1：贵公司目前对于人力资源数字化转型的重视程度为？（N=202）



图表 2：贵公司目前对于人力资源数字化转型的重视程度为？

贵公司目前对于企业数字化转型的重视程度为？	A. 非常看重，会投入大量人力物力助力人力资源数字化转型。	B. 较为看重，会投入一定量的人力物力帮助人力资源开展数字化转型。	C. 虽然企业对于数字化转型有着一定的关注，但是现阶段并没有投入资源助力转型。	D. 并不重视企业数字化转型。
A. 非常看重，会投入大量人力物力助力企业数字化转型。	65.38%	30.77%	3.85%	
B. 较为看重，会投入一定量的人力物力帮助企业数字化转型。	7.89%	81.58%	7.89%	2.63%
C. 虽然企业对于数字化转型有着一定的关注，但是现阶段并没有投入资源助力转型。		21.43%	64.29%	14.29%
D. 并不重视企业数字化转型。		25.00%	25.00%	50.00%

► **共享服务中心整体搭建率:** 共享服务中心搭建率,十年来稳步增长。企业对于共享服务中心的认知与建立也越来越理性。

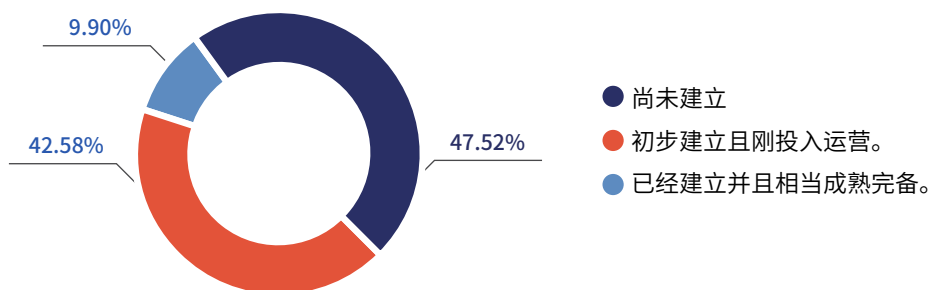
数据与专家洞察

我们也可以发现自 2016 起,共享服务的搭建率便一路攀升,目前 55% 的参调企业已经搭建了共享服务中心。(图表 3&4)

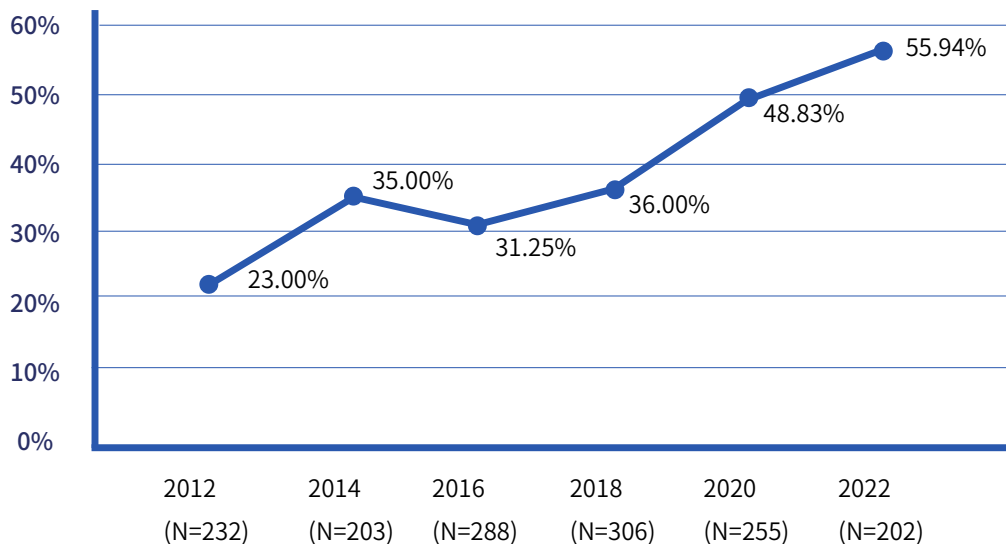
这一方面离不开,人力资源管理自身的成熟与企业投入;同时在共享服务服务中心与三支柱概念引入中国的这十年间,企业对于 SSC 的必要性与认知也越发深入。而且技术的成熟与多样化、以及疫情的变化与反复也在一定程度上助推了人力资源数字化与 SSC 的进程。

而且我们也发现,企业对于自己是否有必要建立共享服务中心已经有了较为清楚的认知。(图表 5&6)。随着企业规模的扩大,共享服务中心搭建率不断上升。以及企业也意识到,共享的概念需要规模作为基础,只有通过集中才能实现综合运营效率的提升与成本的降低。

图表 3: 贵公司当前建立共享服务中心处于哪一阶段? (N=202)

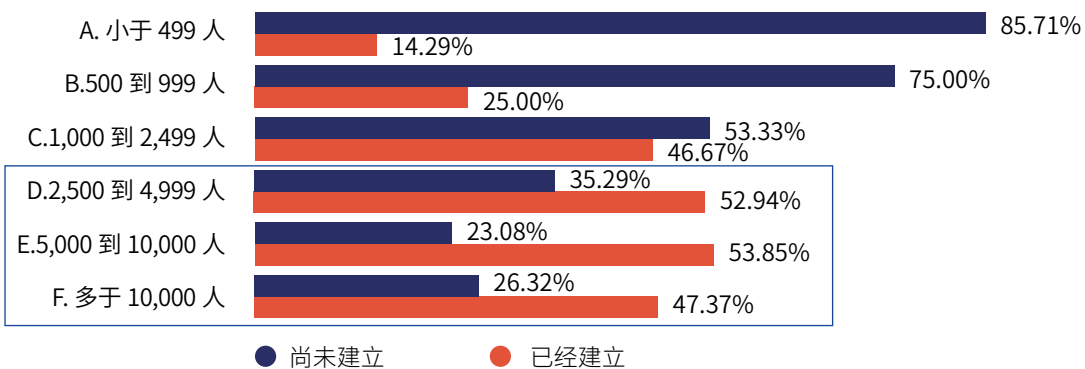


图表 4: 历年共享服务中心搭建率

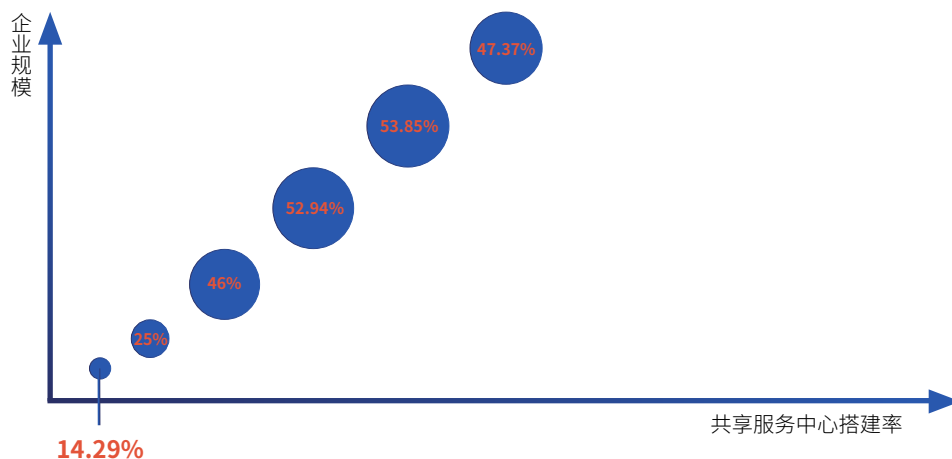




图表 5：共享服务搭建情况与企业规模的关系 (N=202)



图表 6：共享服务中心搭建情况与企业规模的气泡示意图





专家洞察——众合云科：余清泉

以我们的其他类似调研经验来讲，两年间，整体搭建率上涨了 11 个百分点，其实是一个较为欣喜的数字。因为任何一个领域内的数字化推进都是一个长期的过程。SSC 系统的需求是重要但不紧急的，而且 SSC 上游与 HCM 管理相关，下游与薪酬、社保、个税服务交付相关；在稳健策略下，企业可以直接采购外包服务先解决燃眉之急，这样一来，自建 SSC 中心就不是非常迫切的任务了。

我们也需要认识到一个基本事实：SSC 本身是一个有门槛的事情，不是所有企业都需要自建 SSC。因为共享这一概念是集中和分散的集合体。SSC 既包含统一的软件系统，也包含集中管控运营团队和跨城市的分布交付体系，还有处理外部事务的外勤团队。这些基本的投入会形成固定成本，而只有具备一定规模的企业才能有效分摊这些固定成本。即大型企业和专业企业才会具有明显成本优势。这个在经济学里叫「最低有效规模」（Minimum Efficient Scale, MES），我们认为很多中小企业并不具备自建 SSC 的入门成本门槛。例如，整个人力资源部才几十人，你不可能把大部分部门的人都划出来去自建 SSC。所以，不可能所有企业都会建立 SSC，很多企业会直接外包；也有的企业即使有 SSC 也会借助于外部第三方专业服务机构形成“合包”的伙伴关系。

此外，外部疫情与经济环境也在一定程度上对于 SSC 搭建产生了一定的影响。从项目总价来看，SSC 算是一个费用不小的项目；在外部环境不确定性强、经营压力大的时候，企业可能会暂时搁置这样的计划。



- ▶ **共享服务中心成熟率：半数企业位于 SSC2.0 阶段，其重点在于流程的敏捷优化、员工体验升级以及 SSC 的覆盖面不断扩大。**

数据洞察

在已经搭建了 SSC 的企业中，42% 企业处于 1.0 阶段，这些企业已经基本完成了线上化阶段，引入了核心人力系统。

约 7% 的企业已经迈入了 3.0 阶段。目前市场上对于 3.0 尚未形成统一的画像与认知，这主要是因为 3.0 阶段的具体发展方向受企业自身定位和数字化程度所限。且由于外部经济形势不佳，企业对于未来的期望与预期较低，现阶段投产一个长期的数字化建设项目，其所得收益与回报难以估计。

50% 的企业目前位于 2.0 阶段。他们主要聚焦于实现流程的优化 (79.25%)；员工体验的提升 (33.96%)；同时不少企业也在努力挖掘 SSC 更多的可能性，不断扩大共享服务中心的覆盖面 (30.19%)。

图表 7.1：根据您公司所处的阶段，以下描述更符合实际状况的为？ (N=106)

A. 共享服务中心 1.0 阶段：开始构建共享服务中心，梳理构建线上化流程，引入核心人力系统。	42.45%
B. 共享服务中心 2.0 阶段：基本实现各子模块覆盖与运营，能独立运营，有系统的服务标准及指标。专注于流程优化、不断扩大共享服务中心覆盖面与员工体验，利用技术代替简单高效重复的工作。	50.00%
C. 共享服务中心 3.0 阶段：数智化发展、朝着数字化智慧化发展，致力于数据驱动，为业务赋能助力。	7.55%

图表 7.2：对于共享服务中心 2.0，以下哪些描述更符合实际状况的为？ (N=53)

A. 持续提升共享服务中心覆盖面：不断扩大共享服务中心覆盖面，通过流程优化再造、数字化工具的引入实现“流程”到“产品”的升级。	30.19%
B. 提升效率：通过流程优化和敏捷、数字化工具的引入代替简单高效重复的工作等方式提升整体运营效率与质量。	79.25%
C. 聚焦员工体验：了解用户需求和数字化需求；提升员工体验感与满意度。	33.96%

- ▶ **基本运营情况：SSC 服务覆盖范围以人力资源行政类运营与薪酬福利板块为主。**

数据洞察

共享服务中心职能与覆盖情况：基础人事与薪酬福利管理为主。

以入转调离为核心的人力资源行政类的运营 (83.02%) 是绝大部分企业 SSC 已经实现的工作范畴，其次是薪酬福利 (76.42%) 与招聘管理板块 (46.23%)。



图表 8: 贵公司当前人力资源共享服务中心的职责已经大致实现了以下哪些模块的职能? (N=106)

人力资源行政和运营管理	83.02%
薪酬福利管理	76.42%
招聘管理	46.23%
培训管理	34.91%
人才发展	33.02%

数据洞察

针对系统、流程与数据管理,在现有基础上进行维护和优化,是目前大部分企业的选择。

- **系统:** 帮助系统集成,在现有系统上进行更新与升级是企业目前在系统方面主要的方向,只有约 2 成的企业目前还会投产,进行系统上线。
- **流程:** 针对已经构建或已经上线的流程进行优化,重塑是目前 6 成企业在流程方面的主要工作内容。
- **数据:** 数据系统的整合和优化是超过半数企业在数据方面主要的工作内容。

图表 9: 贵公司目前共享服务中心系统流程与数据情况符合下列何种描述? (N=106)

系统	A. 系统搭建与上线: 根据业务需求挑选或搭建系统	20.75%
	B. 系统整合与集成	34.91%
	C. 在原有系统的基础上进行更新 / 升级	44.34%
流程	D. 梳理创建线上工作流程	39.62%
	E. 优化重塑工作流程,通过员工需求或新技术对原有流程进行优化、精简或重塑。	60.38%
数据	F. 数据系统搭建、调试与维护	37.73%
	G. 数据系统的整合、优化或更新	50.95%
	H. 强化对数据的多维度分析与价值挖掘	11.32%



为什么聚焦运营这件事？

由于经济环境不佳以及对未来预期的不确定，现阶段大规模重新投产开展数字化项目对大多数企业而言并不现实。图表 9：系统、流程与数据的现状以及图表 10：当前服务运营重点也再一次佐证了我们的观点。在下图中，依据企业所选择的目前 SSC 的运营重点，我们可以清晰地看见需要大规模长时间投产进行 0 到 1 建设的项目的选择情况普遍较低，在现有的基础上进行迭代、改善、优化才是大部分企业的选择。

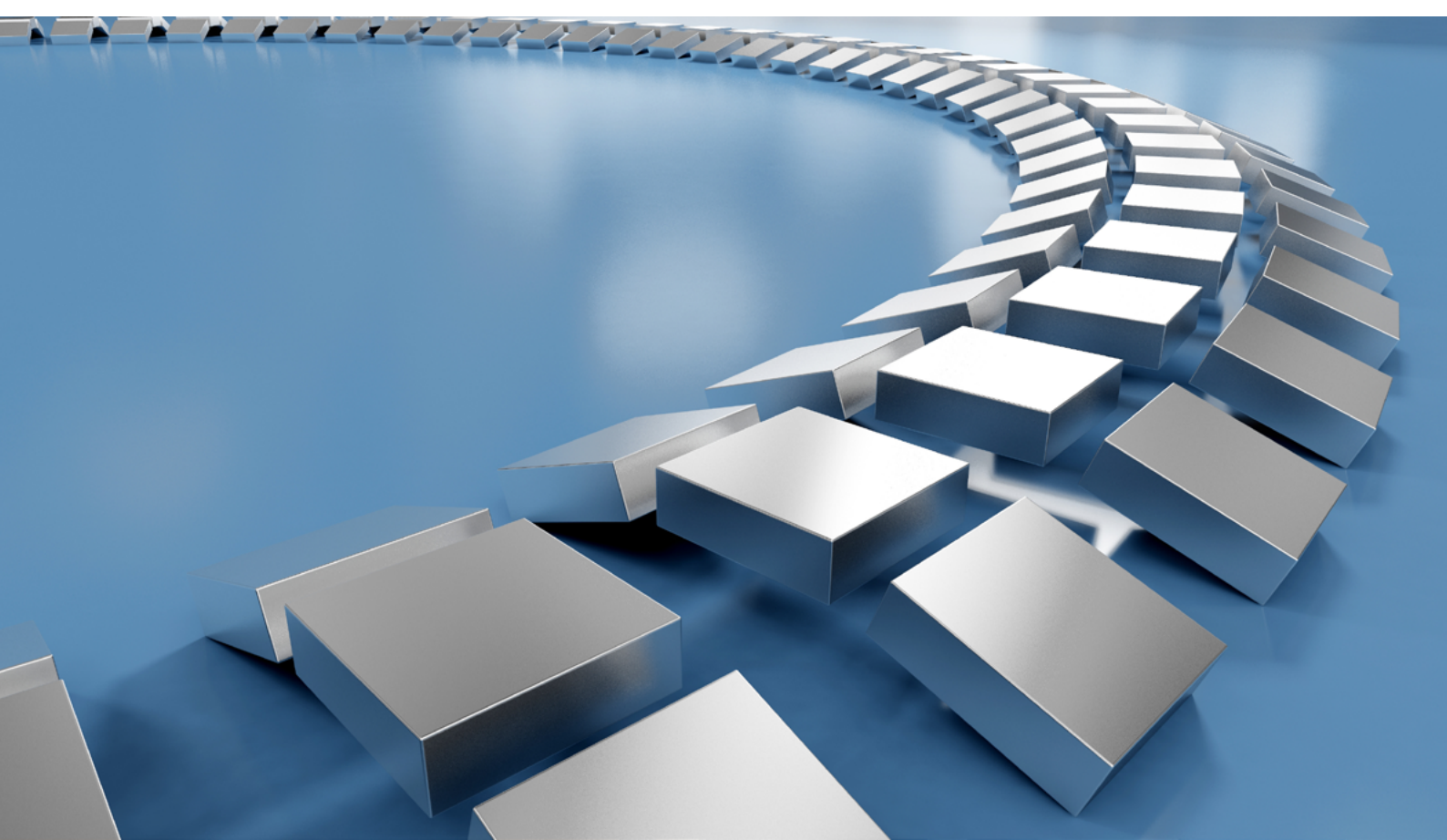
图表 10：根据您公司 HRSSC 目前所处的阶段，当前 SSC 运营的重心主要是？（N=106）

服务运营相关	流程	建立服务标准与流程 (SOP、SLA 等)	66.98%
		共享服务中心的内部流程再造 / 优化	71.70%
	SSC 所覆盖的职能范围	扩大 SSC 服务覆盖面：提供更多职能模块的服务内容或将可以集约化标准化的作业纳入 SSC 的管理范畴中	55.66%
	服务运营质量	提升 SSC 服务运营质量 (效率、效能与员工满意度)	66.98%
	赋能业务	为业务赋能，为业务决策带去更多价值	50.94%
	系统上线、流程优化、技术引入	提高完全线上化运营的服务比重	14.15%
外包		将内部非核心工作交由外部供应商完成	11.32%
数据系统		数据系统搭建、调试与维护	25.47%
		数据系统的整合、优化或更新	46.23%
数据分析与预测		设立数据预测岗位或部门	4.72%
		规范数据预测岗位或部门的职责	6.60%
数字化技术与工具		员工或经理自助平台的初步建立	20.75%
		员工或经理自助平台 (已建立) 的功能完善	14.15%
		开发移动端服务	16.04%
		移动端服务 (已建立) 的功能完善	14.15%
		实现新技术 (如：AI、云端、大数据) 等在共享服务中心上的应用	16.04%
		整合其他非人力资源共享服务中心，建立“一站式”平台	11.32%

而这也正是运营二字的意义，如何在现有共享服务中心的基础之上更进一步，如何运用企业管理与机制，降低综合运营成本，提升整体效率与质量。

而不同企业 SSC 的基础不尽相同，运营的重点、对于运营效率与质量的认知，所选用的衡量指标与工具也不尽相同。

下面我们将以 SSC 阶段为划分依据，以运营为核心，了解不同成熟度之下，卓越运营意味着什么，企业会从哪些角度进行衡量，具体会使用哪些指标，以及如何进行改善与优化。



Part 2

1.0 阶段的 SSC：流程与框架搭建

企业开始三支柱转型，逐步建立共享服务中心目的，便是将能够标准化的流程与操作集中起来，便逐步引入信息化技术与系统实现批量运行，通过规模效应与技术实现，持续降低综合运营成本，提升效率。

所以成本、效率一定是 SSC 永恒的衡量标准。其中成本为财务结果性指标，虽测量维度与颗粒度略有不同，但并不存在较大分歧。但是不同阶段的企业究竟是如何定义效率的？究竟指代了什么，又是否达成共识了呢？



► 1.0 阶段企业对于卓越运营以及质量的定义

为了了解 1.0 阶段企业对于卓越运营以及质量的定义，我们通过定性分析了解了企业对于效率的关注维度以及具体的改善项目，并通过定量分析加以验证。

📊 定性分析（市场诊断）

关键词总结：流程创建、统一、标准、流程迁移由 SSC 承接、项目管理进度

📊 市场声音：1.0 企业对于卓越运营以及质量的定义

- 指标在不同的阶段关注的事项一定是非常不同的。因为你在搭建的过程，主要关注的是**有多少的流程可以拿到 SSC 里面由 SSC 来承接；整体铺开和项目进展的进度怎么样；有没有按照你的计划能够准时完成。**
- 主要是为了为员工提供**统一的、高效的服务**。因为我们在全球、以及中国区很多城市都有员工，所以如果没有 SSC 的话，**同样的事情可能在每个城市都会有不同的流程和处理方法**。再加上组织越来越庞大，一位用人经理下面就可能有好几个 base 在不同城市的小伙伴。对于这位用人经理而言，不同的系统，不同的流程就会造成统一管理的难度。而 SSC 的卓越运营的目的就是为了实现**统一的流程和系统，能够让组织在人员管理上更加高效，提升组织的整体效率。**
- 不同阶段，企业的需求肯定是不一样的。首先从企业的发展阶段来讲，1.0 一定是从无到有的，把这些**流程创建**出来。在这个摸索过程中，1.0 的流程未必是最优的，但是一定是**统一的、标准的**。
- 我们对于这个阶段的**质量的界定**会分为几方面。从**管理的角度来看**，比如：SSC 可能会有一些流程上线项目。**项目的整体完成进度**怎么样。有没有卡住？
比如，客户对于我们满意度、运营的精准度和准确度、整体的速度、沟通和问题解决的效率。

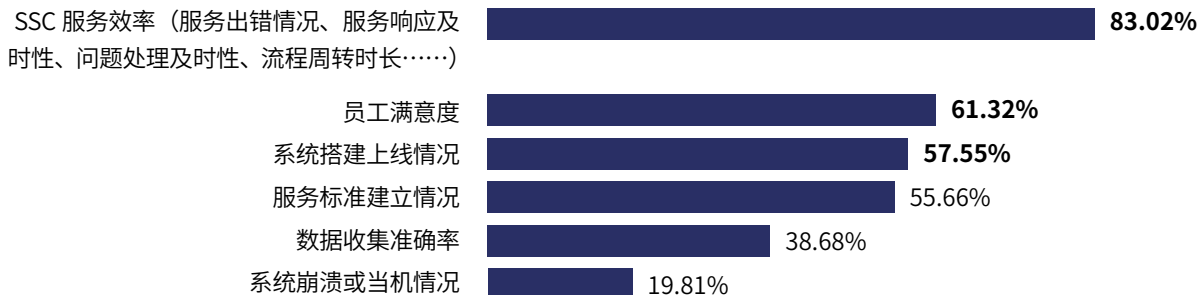
定量分析（问卷调研数据洞察）

企业在 1.0 阶段常用的评价维度有：

- **服务效率（83.33%）**：服务效率是个较为宽泛的大指标，可以通过服务响应速度、一线解决率、错误率、及时率等指标，具象化地体现。
- **员工满意度（61.11%）**：基于员工的使用感受度对于 SSC 的运行情况进行打分。
- **系统搭建上线情况（58.33%） & 服务标准建立情况（55.56%）**：由于 1.0 阶段的主要目的为梳理流程，实现线上化。所以系统搭建情况和服务标准情况，是从整体项目完成情况的角开展衡量。

同时，我们也可以发现，由于该阶段企业的主要目的是建立 SSC，所以主要会从**项目完成的角度以及大的质量评价维度对于效率以及质量进行粗略评价**。只有少部分企业可能会将大维度的指标进一步细分，开展更加细致地评价。

图表 11：贵公司当前主要会关注以下哪些共享服务中心服务质量的评价维度？（N=106）



我们发现，1.0 阶段，企业 SSC 的运营重点一般在于将原来散落于各部门内部的流程集中起来，并创建统一的流程和标准，由 SSC 批量化完成事务性操作，从而提升组织的整体效率。

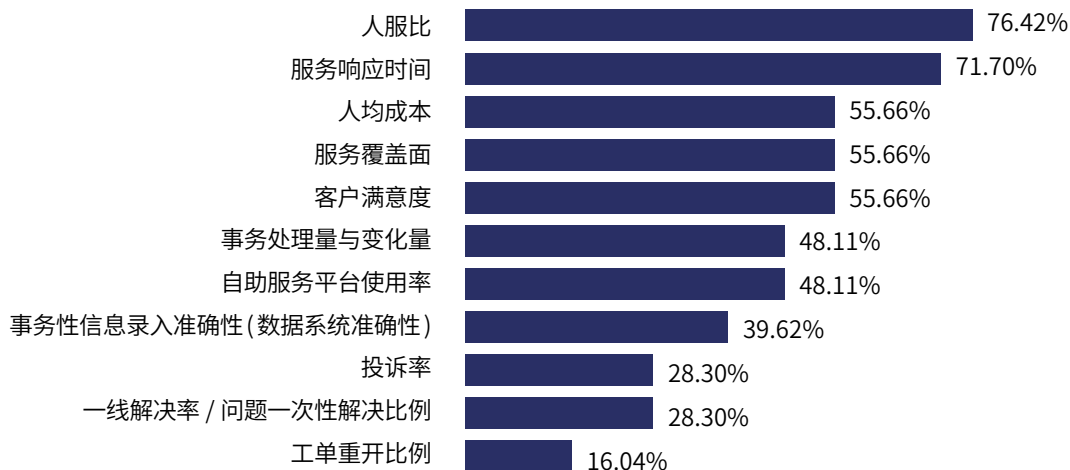
而现阶段，对于卓越运营的衡量主要可以从以下两个层面进行衡量。

1) 项目管理类的角度：主要从项目整体完成情况（系统搭建上线情况、服务标准建立情况）进行衡量。 SSC 也可通过相关指标与数据向管理层展示成果，给予管理层信心与正向反馈。

2) 运营类指标：该类指标主要用于衡量该阶段卓越运营的质量与效果，并可以分为**效率、质量以及满意度类指标**。而其中效率与满意度，尤其是服务效率已经是较大的评价维度，所以我们也针对性地询问了企业会落到哪些具体指标进行衡量与分析。



图表 12: 贵公司会通过哪些指标来确定 SSC 整体运营效率? (N=106)



图表 13: 贵公司, 现阶段会衡量以下哪些维度的员工满意度? (N=106)

A. 整体满意度	96.23%
B. 针对单一工单的满意度调研	36.79%
C. 针对某一项新推出的服务所开展的满意度调研	33.02%
D. 净推荐值	7.55%

图表 14: 贵公司是通过哪些指标衡量或确定共享服务中心的错误情况? (N=106)

A. 系统录入错误情况	58.49%
B. 员工投诉率	61.32%
C. 数据收集正确率	56.60%
D. 其他, 请注明	4.72%

基于上述市场诊断与访谈环节中企业对于指标和维度的理解, 我们也将企业在实践过程中会采用的衡量指标与上述的维度进行了对应与分类。然而由于解读角度不一, 且单一指标在不同语境与理解中可以承担不同的功能, 所以维度与指标不完全是一一对应的情况。

此外, 我们将 1.0 企业对于卓越运营的认知、所看重的衡量维度以及具体指标进行了归纳和总结。您可根据 SSC 的自身情况, 进行选用。

SSC1.0 阶段：卓越运营的意义、常用衡量维度与指标以及效能提升重点

现阶段的卓越运营意味着什么？	流程迁移： 将散落于各处、各部门的流程统一起来，迁移进 SSC 中，并通过上线系统取代人工进行事务性操作的完成。通过 统一的流程和系统，提供准确的服务 ，使组织在人员管理上更加高效，进而提升组织的整体效率。	
衡量维度	含义	具体指标
项目管理类维度	主要从项目完成角度（服务覆盖范围、项目进展进度）进行衡量。便于 SSC 团队向管理层进行可视化展示与汇报。	人均成本、人服比、服务响应时间、服务覆盖面、事务处理量与变化量
运营类维度	运营类指标主要会涉及效率与满意度两大维度。企业可通过对于具体指标的计算与分析确定可待改善的维度。	=> 效率与质量类指标：人服比、服务响应时间、事务性信息录入准确性（数据系统准确性）、自助服务平台使用率、一线解决率 / 问题一次性解决比例、工单重开比例、投诉率 => 满意度类指标：整体满意度、针对单一工单的满意度调研、针对某一项新推出的服务所开展的满意度调研、投诉率。

► 实践落地框架

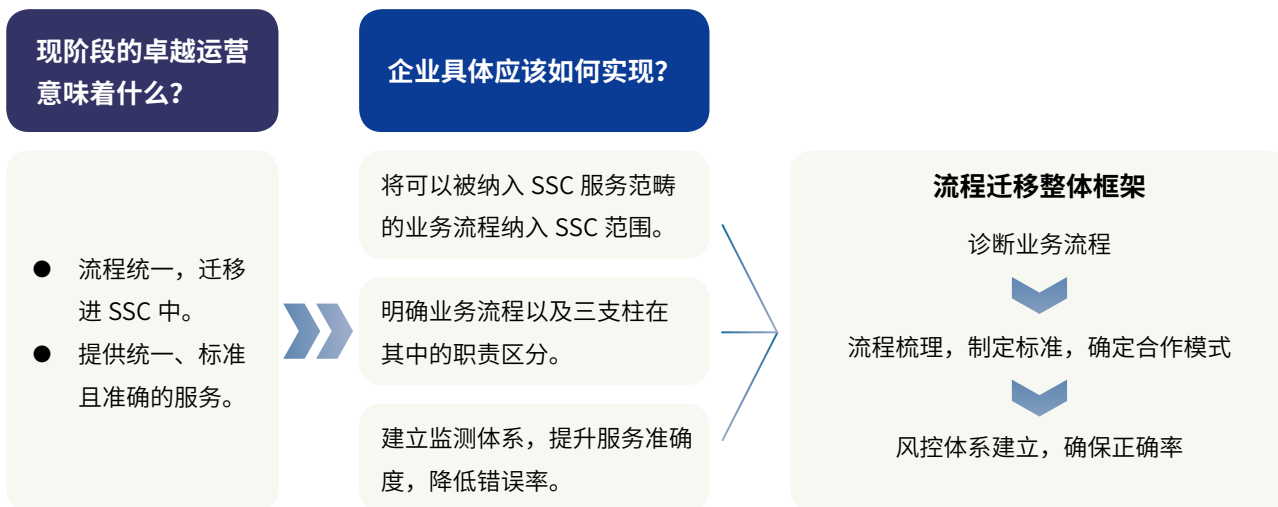
在了解了 1.0 阶段，企业的阶段性目的以及卓越运营的定义是什么后，我们也通过评价维度以及更加具体的指标了解了可以如何进行衡量。

但是指标与数据的本质意义在于反映问题。那么在系统上线这个过程中，企业开展了哪些 SSC 运营项目与实践呢？

通过市场数据，我们了解到“**将可以纳入 SSC 服务范畴的业务流程纳入 SSC 范围内**”“**建立监测体系**”“**明确业务流程以及三支柱在其中的职责区分**”是现阶段所开展三类实践。这三类也代表了企业在流程迁移过程中工作：1) 诊断业务流程确认现阶段是否适合整合进 SSC 中；2) 确认适合后，梳理流程，设立标准，确定分工；3) 在迁移框架中嵌入监测体系，保证服务的正确性。

图表 15：以下何种描述，符合现阶段企业为了提升 SSC 服务效率所开展的实践？(N=106)

将可以被纳入 SSC 服务范畴的业务流程纳入 SSC 范围。	66.98%
建立监测体系，提升服务准确度，降低错误率。	66.98%
明确业务流程以及三支柱在其中的职责区分。	39.62%



我们从 1) 诊断业务流程；2) 流程梳理，制定标准，确定合作模式；3) 风控体系建立，确保正确率，这三个角度整理了企业相关实践与要点，您可根据自身需求翻阅至对应章节阅读。

案例要点荟萃	
诊断业务流程	<p>平安: 批量化、流程化、标准化、可发展性是平安进行流程集中并迁移进 SSC 前，会加以思考的维度。</p> <p>蒂升: 以招聘集中化为例展示如何进行业务流程诊断。</p>
流程梳理，制定标准，确定合作模式	<p>绿城: 寻找合适切入点，立身组织视角观察，确定提升效率的机会点，与利益相关方建立信任。</p> <p>帝斯曼: 确定原模块与流程中的各环节属性，确定其属于战略层、政策层还是执行层，从而进一步确定三支柱的合作模式。</p> <p>蒂升: 以招聘集中化为例，梳理其中阶段，并罗列关键点。</p>
风控体系建立，确保正确率	<p>平安: 建设风控机制，关键节点多重保障；通过每周质检报告，发现漏洞并针对漏洞开展专项调整。</p> <p>X 企业: 引入信息化技术，通过提前内置检验节点与逻辑进行检验。</p>

▷ 诊断业务流程



案例 —— 平安金服

◆ 哪些流程值得被纳入 SSC 的范畴中？

平安 SSC 主要会从以下四个维度进行思考：

- ◇ **批量化:** 该流程或产品是否具有有一定规模，如果各家子公司都有相同的问题，那就具备一定的规模效应。
- ◇ **流程化:** 各任务环节与时间节点是否能被清楚切割，一般人事的流程都存在较多的交互，纳入 SSC 的业务是否可以跟 HRBP 的分工、职责明确清晰。
- ◇ **标准化:** 是否容易标准化，能否能用统一的标准完成或承接任务。如难度系数较高，处理方式难以统一，那么 SSC 承接难度较大，且后期如希望进一步提效，也更为困难。
- ◇ **可发展性:** 将来有没有进一步提效的空间，对于 SSC 来说，每年提效是基础要求，纳入 SSC 流程要考虑发展性。



企业案例 —— 蒂升¹

◆ 以招聘集中化为例的业务这段流程

◇ 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和变革——“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。

◇ 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。当一个新的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，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优化调整流程，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需要借助外部工具实现，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。



¹ 本案例荣获“智享会第五届人力资源共享服务中心价值大奖”最佳卓越运营奖

▷ 流程梳理，制定标准，确定合作模式



案例 —— X 企业

◆ **SSC 1.0 阶段：业务流程迁移并整合至 SSC 的服务范畴中。**◇ **流程标准统一化**

在建立共享服务中心前，X 企业的业态众多，每个业态内都有着一套自己的流程和标准。有些业态相对成熟，而有些业态则是刚起步。所以各业态内部的流程和标准不一且成熟度参差不齐。

所以此时，共享服务中心，需要站在更高的层面进行流程设计，制定一套适用于全集团的标准和流程。流程既需要符合业务现状，在风险管理上更加合规，也需要在整体运营效率层面更为高效。

以开证明为例。在过去，员工如需开具证明，需要在线下多个地方往返奔波，进行层层审批，期间耗费了极大的时间和精力。在经过流程整合重塑后，X 企业将开具证明的业务流程从线下迁移至线上，并重新思考了审批流中的核心人物和环节。最终由共享服务中心负责审核材料与信息真实性。共享服务中心也在之后的实践中，逐步引入了电子签与电子合同，所以员工可直接下载盖章后的证明文件，也省去了寄送以及员工去驻地领取证明所耗费的时间。



案例 —— 绿城

◆ **业务流程集约化**

首先在流程集约的过程中，共享服务中心应以组织的视角观察问题，此时员工的视角是相对弱化的。这就意味，如果流程集约后对于组织而言是有益的，那就应该予以尝试，即使有时可能无法兼顾所有人的利益。

但在立足组织视角的同时，我们应该考虑如何寻找更为合适的切入点，并在此过程与利益相关方建立信任。过往这些流程是业务部门以及其他 HR 团队内部的事情，工作事项将以什么样的节奏以什么样的方式如何完成，都是部门内自己的事。其他部门也并非一定认同，需要进行流程迁移或将流程合并至共享服务中心的工作内容中。如何选择合适的契机开展迁移，便是共享服务中心需要加以思考的事情。

此外，在进行流程迁移的过程中，过往的工作模式势必也会发生改变。而在全新的工作模式下，如何显示自身专业性也是极为重要的。



案例 —— 帝斯曼

◆ **如何定义切分 BP&COE&SSC 之间的流程和分工？**

帝斯曼对于三支柱模式下对应的职责和流程的切分，主要从以下几点出发：

- ◇ 整理人力资源管理各大模块中的核心工作和流程
- ◇ 从各个模块中，对于核心工作和流程，按照战略层、政策层、执行层 / 流程层、系统层等进行区分。
- ◇ 将战略层、政策层归入 COE 的工作范畴中；执行层 / 流程层则会根据具体情况具体分析（大部分归入 SSC），其中由数字化系统可以实现并能够大规模实现效率提升的事情则基本会由共享服务中心负责。



企业案例 —— 蒂升²

◆ 招聘集中化的四个阶段

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、领英针对较高级别的岗位），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。



企业案例 —— 博世³

流程标准化是数字化的第一步。在博世，各个业务单元或工厂原本的流程、系统科目应用、政策并不统一。为了实现 SSC 的数字化，博世选出了 59 个亟需标准化的流程或政策，其中 58 个科目目前已经实现了标准化，为数字化奠定了基础。标准化项目过程中，比较大的阻力是各个分公司流程、政策差异化比较多，而标准化之后的统筹利益体现为虽然在分公司不明显，但在全国内范围比较可观，并且为今后自动化、移动化、智能化打下基础。为顺利推动标准化，项目组引入了“标准化委员会”与“执行高管听证会”额外 2 个小组来帮助推动全国性的标准化，成效显著。基本流程是：由 SSC, HR BP, CoE 代表组成的项目组尽可能商量并达成一致，无法达成一致的提交由 HR 总监代表组成的“标准化委员会”商讨决定，最后少数差异再到“执行高管听证会”上决定。

³ 本案例选自《第 4 届中国人力资源共享服务中心调研报告——提升 HRSSC 的价值》

² 本案例荣获“智享会第五届人力资源共享服务中心价值大奖”最佳卓越运营奖

▷ 风控体系建立，确保正确率

在建立风控体系的过程中，企业也需要不断通过指标与数据报告，发现自己在前期构建风控体系时，没有注意到的方面。而谈及如何进一步通过风控体系，降低错误率时，我们发现企业会从事前建立框架以及事后分析追根溯源两方面进行。

图表 16：贵公司如何降低共享服务中心的错误率与情况？

A. 通过内部管控框架，确定服务流程中的重要节点与检测内容及标准。	88.68%	} 事前建立框架
B. 数据校验：设置数据校验点，提前发现潜在风险点。	61.32%	
D. 流程重塑，如：将流程重新进行梳理，进行模块化切分，设定更加标准化的操作规范。	50.00%	
E. 通过员工投诉和反馈进行修改迭代和更新。	47.17%	→ 事后分析追根溯源
C. 由机器，如：RPA 代替部分人工操作。	33.02%	
F. 将错误率与 SSC 员工的绩效考核情况进行关联。	33.02%	
G. 强化供应商管理。	14.15%	



案例 —— 平安金服

◆ 风控机制：从整体机制建设出发，减少错误发生概率

- ◇ **正视差错的存在。**共享服务中心，需要向业务端宣贯的是，有人的地方就会有犯错的几率。0 差错是难以实现的。但是这并不意味着，SSC 便无事可做，只能放任差错的发生。共享服务中心需要建立的是严格缜密的风控机制，通过制度的建立规避或减少错误产生的可能。
- ◇ **流程校验与风控机制的内置。**在梳理标准化流程时，平安金服 SSC 便已经内置了质控与风控的检查环节。而为了从制度上，尽量避免错误发生的可能，平安每年会通过多个维度、多重保险对流程中的风险点进行反复的校验。举例来说，在进行社保缴纳时，如果最前端的社保基数录入环节发生差错，整条自动化流程便会一错到底。因此，平安会将这些一定需要人为介入的关键点识别出来，通过质检、双录入或抽检的方式减少错误发生的可能性。
- ◇ **每周质检报表确认错误原因。**与此同时，平安金服 SSC 每周会通过系统报表查看本周的错误，并确认错误原因：是由于流程漏洞还是管理职责不清亦或是前端员工的操作失误。
- ◇ **后续调整与自检。**在确认问题后，平安便会针对流程、管理或是员工个人开展对应的调整。

如果是员工个人在执行过程中出了差错，SSC 便会进一步开始思考，是由于人员不合适还是培训不到位所引起的操作，进而确定是需要调整招聘的画像或标准还是加强培训与考核。



案例 —— X 企业

◆ 质量管理与检验体系

为了保证业务得以准确且及时地迁移，SSC 使用了三级校验体系，但是由于依靠人力开展，所以总体而言效率不高。在刚开始流程迁移时，所有的校验均由员工手动实现。校验共分为三层，团队内自检与复盘、交付后的校验以及负责质量管理的部门进行抽查检验。

随着近几年人力资源信息化的建设、数据的逐步积累以及新技术的引进，X 企业逐步将数据校验的逻辑内嵌至系统中，由系统实现逻辑校验与风险预警。



案例 —— 帝斯曼

为了保证服务流程执行的合规性和准确性，SSC 也根据内外部审计要求制定了内部风险管控框架，对于服务流程中的执行细节，质量检查规范，文档要求等都进行明确的定义。为了尽可能地降低事务性执行的错误情况，帝斯曼和外部咨询公司合作共同制定了内部风险管控框架。其中针对服务流程、具体关键节点、需要检查的内容与标准都进行了细致地定义。

在这个阶段，流程的标准化是基础和前提，对于 SSC 来说，需要根据新的服务模式和团队定位，确保基础的服务流程运行稳定。甚至刚开始的时候会需要牺牲一定程度上的灵活性，关于这一点，SSC 预留了特殊 / 例外情况审批流程，对于非标准化的一些业务需求，经由 SSC 和 HR 负责人审批后，可以操作执行，并存档记录。后续可以对于这些特殊 / 例外场景进行分析，看是否需要进一步规范定义成为标准流程。





1.0 阶段，卓越运营的行动方案 流程迁移框架

● 业务流程诊断：哪些流程可以先被纳入 SSC 范畴中？

在刚开始流程迁移时，SSC 需要给到管理信心，也需要为自己建立正向反馈，所以首先应立足于组织视角，从易标准化、规模化、各环节容易清楚切割的角度进行判断，该流程是否满足这些条件。

● 流程梳理，制定标准，确定合作模式

先线下后线上是这一步的核心准则。先在线下将流程跑通，并制定一套适用于多部门多 BU 的标准。在过程中邀请 COE、HRBP 共同参与决策。基于工作环节是属于战略层、政策层还是操作层以及系统是否能实现大规模地效率提升为依据，确定是否由 SSC 承接。

在决策过程中，积极邀请高层一同参与决策，尤其是针对无法达成一致的内容可由高层拍板。最后将流程固化上线，并形成 SOP、员工指南与 SLA。

● 建设风控体系，确保共享服务中心质量。

● 事前框架建立

SSC 本质是为员工提供服务，所以准确无误是最基本的及格线。因为有些错误一旦发生，不仅会直接造成员工的不良体验感，甚至还会对公司的运营和经营活动造成合规性上的风险。

而为了避免这样的问题，企业首先需要建立内部风险管控框架。其中针对服务流程、具体关键节点、需要检查的内容与标准进行细致定义。在框架运行之初，一般进行手动检验，而随着技术的发展，企业也可将校验逻辑内置于系统内，让系统自动自我检验。此外，对于关键节点还需要进行定期阶段性回顾，尤其是当流程有变或引入新技术与工具时。

对于一定需要人为介入的环节和关键节点，企业需要特别注意，可以通过抽检、双录入等方式规避人为性错误。

● 事后分析追根溯源

通过每周质检报告确定发生错误的环节与具体原因。确认是系统、流程还是人为的错误，进而判断是需要进行流程优化还是员工培训。

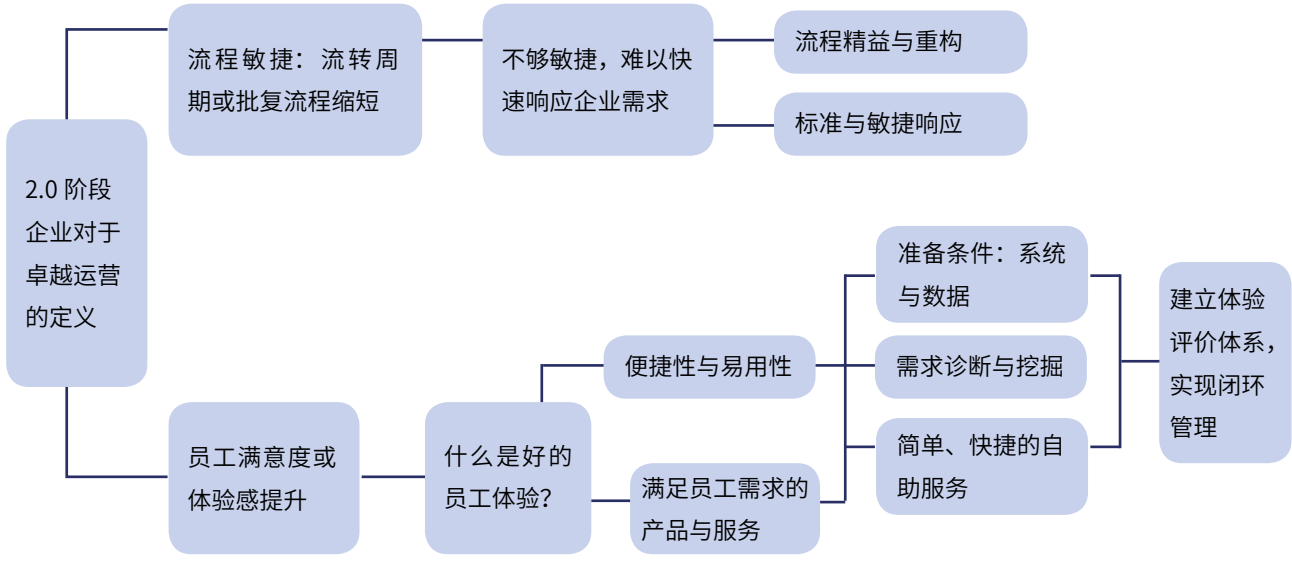


Part 3 2.0 持续优化、提升效能与体验

企业对于服务运营质量的定义是因时因地的，与之相对应，企业的效率提升或体验提升的途径也会因对于质量的定义不同而有所侧重。

如果说 1.0 阶段的关键词是建立、统一、标准、上线，企业需要逐步将易标准化的流程挪进 SSC 的范畴中，建立统一的标准的框架，使流程上线。

那么 2.0 阶段，运营效率与质量对于企业而言，又意味着什么呢？为了进一步了解 SSC2.0 的企业，他们对于运营质量提升的定义，了解他们所关心的指标，我们也进一步开展了定性与定量研究。



► 2.0 阶段企业对于卓越运营以及质量的定义

📊 定性分析 (市场诊断)

关键词总结:

⇒ 具体行为与实践: 流程敏捷、简化、持续改善、员工体验、技术与工具、基于反馈开展迭代

⇒ 衡量指标: hours saving、headcount saving、满意度、净推荐

📢 市场声音: 2.0 企业对于卓越运营的定义

- 这个阶段的效率和质量会涉及一些质量衡量指标。例如: **时效性**: 你多长时间可以响应你的客户, 可以解决人家的问题? **有多高比例的问题会在员工第一次询问的时候就可以被解决。**
- 这个阶段就会比较关心**持续改进**相关的内容。虽然目前我们中国区的 SSC 现在已经是成熟运营的阶段了, 可是总还是存在一些新的机会点。如: **简化流程、SSC 可以提供的工具或者产品、哪些流程是可以 SSC 还挪过来做的, 可以进一步节约时间和人力的。**
- 所以持续改善的话, 我们会看, 每年有多少 **hours saving、headcount saving**? 除了 hours saving 以外, 可以

有多少 **cost saving**。或者由于人员成熟度越来越高，导致本来可能需要用外部系统实现的流程，但是现在通过自己内部的搭建来实现。这样就不用花额外的钱了。

- 我对于运营质量的定义会有三层理解。
 - 1) **整体流程变得更加敏捷**。就是比如批复的过程、周转的流程更加短。
 - 2) 效率层面的提升。这个并不是指单一的流程更加短。而是从整个组织的层面来看，我的**人服比**是怎么样；**今年我节约了多少时间和人头，今年我把多少 HR 部门或业务部门的服务纳入了我 SSC 的服务范畴**。以及是否能够通过 RPA 类的工具和技术帮助进一步替代人工操作，释放人力。
 - 3) 第三层面是**员工体验**。对客户来说（员工和管理者），永远只有一个端口。我可以通过统一的入口，使用一个平台和办公系统来满足我大部分时间的办公需求。
- 那这个阶段之后，我们可能就会从“以终为始”以及“SSC 具体服务于谁”这两个方面来进一步提升。或者说从定位上考虑，**SSC 对于企业管理者来说，是更偏重于效率的提升和效能的改善**。对于 to C 也就是内部客户的服务，我们就会关注**员工体验**，以客户为中心。当衡量我们的 SSC 服务有没有很好地支撑员工体验时，可能会有几个方面。
 - 1) 有没有一些配套机制能够实现以客户为中心，提升员工体验。
 - 2) 有没有一些具体的**活动、项目、渠道以及产品，是为了员工体验的提升而服务的**。然后具体的成果如何。成果则可以通过**满意度调研、净推荐值**来确认。以及是否有**根据用户的反馈和结果进行流程优化或者是产品的升级迭代**。

定量分析（问卷调研数据洞察）

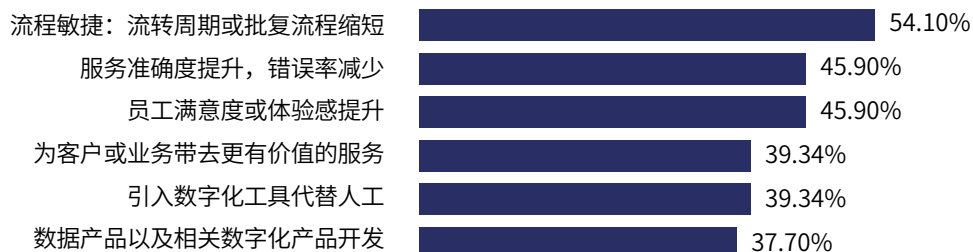
随着企业和人力资源的数字化进程，SSC 也在不断发展。当我们询问 SSC2.0 阶段的企业，他们对于服务运营质量提升的定义时，他们表示主要会涉及以下三方面：

- 流程敏捷：流转周期或批复流程缩短；（54.10%）
- 服务准确度提升，错误率减少；（45.90%）
- 员工满意度或体验感提升；（45.90%）

所以，我们可以发现流程精简敏捷、服务准确度提升以及体验感提升是企业 在 2.0 阶段对于卓越运营的定义以及努力的方向。

此外，还有三成左右企业，表示引入数字化工具提升自动化程度、或开发数据化产品为客户带去更有价值的服务也是改进的方向之一。但整体选择率较低，这一方面是因为这些方向对于企业自身的数字化程度以及预算情况提出了更高的要求。另一方面，也和企业自身 SSC 的定位，以及现阶段业务情况是否能支持定位的进一步落地相关。

图表 17：以下何种描述，符合现阶段共享运营中心对于卓越运营的定义？（N=61）



基于前期的诊断与市场数据，我们发现，2.0 阶段企业 SSC 的运营重点则更加聚焦于卓越二字。1.0 阶段实现了流程的标准与上线，但是此时的方案与流程或许不是最佳。效率的提升便意味着，重塑流程，使其批复或周转周期更短，更加敏捷地呼应业务需求。与此同时，提升员工在工作中的体验感也是这一阶段的企业对于卓越二字的诠释。此外，整体运营效率与基本面的衡量也是企业会持续性开展的工作。

所以我们针对性地询问了，现阶段整体运营效率的指标衡量情况以及如何更加聚焦地确定流程敏捷程度以及员工满意度。

在确定**流程是否敏捷**时，6 成企业还是更习惯从定性的角度，**通过员工以及业务部门反馈加以判断**。另有部分企业会辅以定量的指标，如：Head count savings(所节省的人头)、Hours savings(所节省的时间) 等确定，显性化地展示流程优化对于释放人力所产生的影响。其中所节约的时间这一指标使用率更高，这是因为这一指标更加直观且容易计算。

而在**评价员工体验感**时，**满意度调研**仍是最常使用的方法和指标，另有三成企业还会增设**净推荐值、费力度**等指标。

图表 18：贵公司会通过哪些指标来确定 SSC 整体运营效率？（N=61）

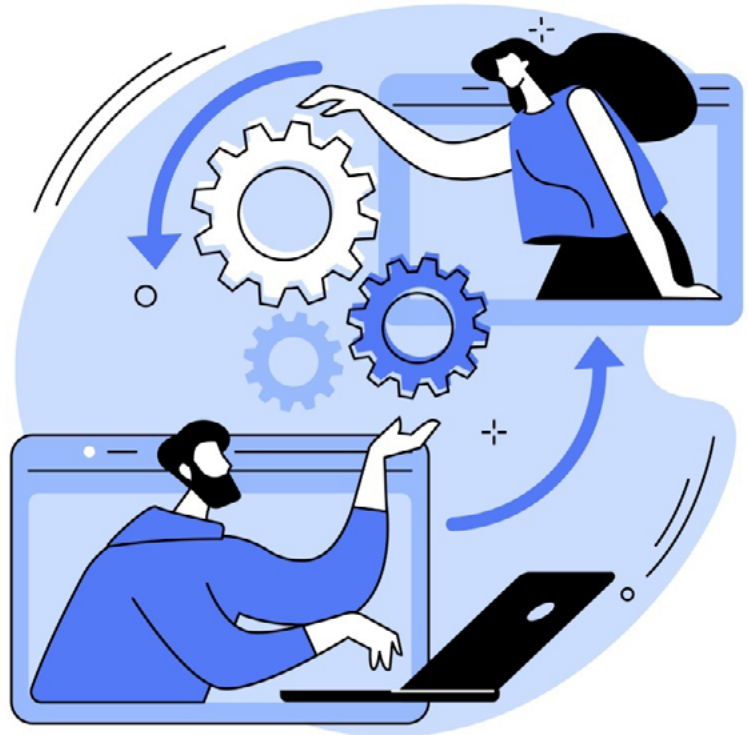
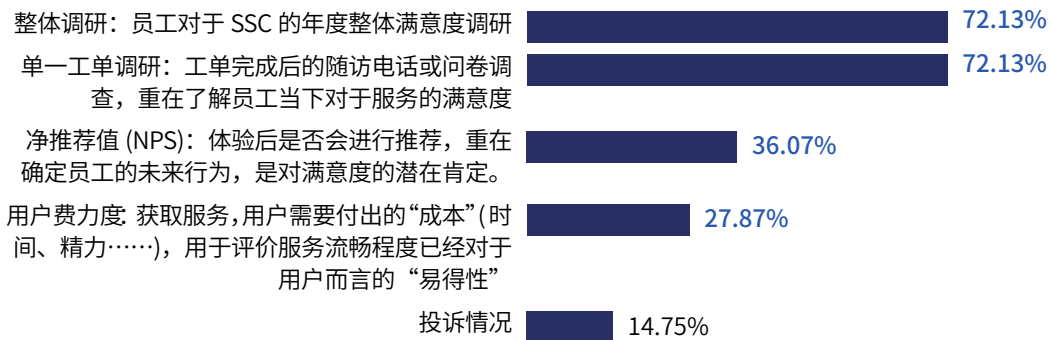
服务响应时间	81.97%
客户满意度	68.85%
系统稳定性	52.46%
服务覆盖面	55.74%
事务性信息录入准确性（数据系统准确性）	55.74%
事务处理量与变化量	50.82%
投诉率	50.82%
人均成本	36.07%
人服比	36.07%
一线解决率 / 问题一次性解决比例	36.07%
自助服务平台使用率	27.87%
工单重开比例	37.70%
人员培养数量	6.56%



图表 19: 贵公司会通过以下哪些指标确定当前流程是否足够敏捷? (N=61)



图表 20: 贵公司会通过哪些指标和方法进行衡量用户体验感与满意度 (N=61)



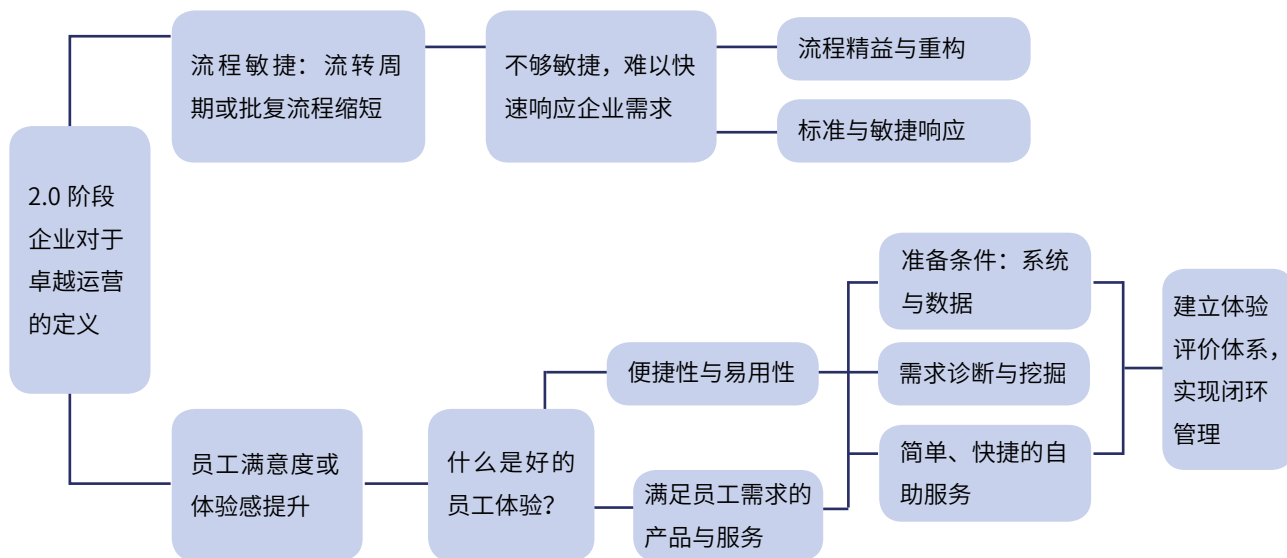
我们也将企业现阶段对于卓越运营的理解与定义、所看重的衡量维度以及会采用的指标具体进行了归纳和总结。您可根据 SSC 的自身情况，进行选用。

SSC2.0 阶段：卓越运营的意义、常用衡量维度与指标

<p>现阶段的卓越运营意味着什么？</p>	<p>持续扩大共享服务中心覆盖面：将新的业务流程不断纳入 SSC 的范畴。 流程敏捷：缩短流程批复或周转周期。 员工体验感或满意度的持续提升。</p>	
<p>衡量维度</p>	<p>含义</p>	<p>具体指标</p>
<p>SSC 整体运营情况</p>	<p>体现 SSC 的整体运营情况，衡量指标多样，企业可以进行组合使用。</p>	<p>服务响应时间、系统稳定性、服务覆盖面、事务性信息录入准确性（数据系统准确性）、事务处理量与变化量、投诉率、人均成本、人服比、一线解决率 / 问题一次性解决比例、自助服务平台使用率、工单重开比例、人员培养数量。</p> <p>（# 上述指标都能从一定维度上体现 SSC 的运营效率。但是在具体使用中，也需要考虑到企业现状。如：企业如在发展期，人服比的增速将会快速提升，即使此时 SSC 整体效率并未有很高提升；再比如如果此时企业依旧在引入一些系统或数字化工具，则会影响到人均成本的表现，需要通过更细致的指标进行佐证。）</p>
<p>流程敏捷</p>	<p>流程简化、重塑、去断点，从而使批复或周转周期更短，可以更加敏捷地呼应业务需求。</p>	<p>企业也可通过人服比、服务响应时间侧面了解流程的敏捷程度与变化。</p> <p>同时，以下指标可帮助您获得更为直观地感受。 员工与业务部门反馈、Hours savings(所节省的时间)、Head count savings(所节省的人头) 其中业务部门反馈以及周转时间的变化量更为常用。</p>
<p>员工体验</p>	<p>员工对于 SSC 所提供的服务的直观感受。</p>	<p>该阶段，企业会采用的衡量方法更为多样。满意度调研仍是最常使用的方法和指标，另有三成企业还会增设净推荐值、费力度等指标。</p> <p>这三者可以互相组合。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 满意度重在体现某个具体环节的满意度，从而帮助企业判断当下的产品交互和服务环节是否有问题。 ● 净推荐值 (NPS)：重在体验后，是否会进行推荐。是对产品和服务满意的一种潜在肯定。 ● 费力度：则体现的是整个产品和服务流程的顺畅度，间接影响用户满意度。

► 实践落地框架

我们也进一步将定性分析得出的关键词和定量分析中企业对于卓越运营的共识相结合，得出 2.0 阶段企业对运营质量的认知以及改善的角度。（其中降低错误率已在 1.0 阶段有涉及，如您对降低出错率以及风控体系搭建与完善感兴趣，可翻阅至前章。）

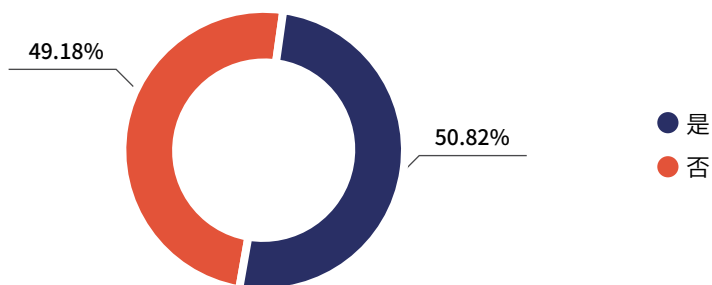


► 流程敏捷与持续

数据洞察

- 通过指标与数据，半数企业认为，目前的流程敏捷程度与响应速度并不足以满足企业的需求。而不够敏捷可以有几层理解。
 - 1) 从流程自身来看：流程不够精简，其中有重复的环节或断点。
 - 2) 从标准化流程与敏捷呼应业务需求的角度来看，流程自身无法敏捷应对业务的需求变化。或过于繁琐，跟不上业务的变化。

图表 21: 您认为现阶段,贵公司的流程敏捷程度或响应速度是否能够满足现阶段的企业需求? (N=61)



☞ 如何实现流程敏捷?

在了解了目前整体流程不够敏捷的现状与原因之后,我们也会基于现状与原因,从“**流程精益与重构**”“**标准与敏捷响应**”这两个方面,结合企业实践来看看,如何实现流程敏捷,提升运营效率。

案例要点荟萃

流程敏捷、持续优化	流程精益与重构	<p>绿城: 通过培训与日常训练让员工逐步熟练掌握精益 6 Sigma 理论,从而帮助发现流程中的机会点实现业务流程和周转速度的缩短。</p> <p>X 企业: 以入职场景,展示如何发现流程中待进一步优化或简化的机会点。并总结了流程简化的切入点和思考维度。</p> <p>平安金服: 通过提炼 6 sigma 中的关键点,形成自己的流程精益理论。通过功能复用、流程去断点、去重复点实现,流程的优化。</p> <p>宜家: 具象化日常事务中的问题和挑战,并针对性地分析是否存在进一步改善的可能。</p>
	标准与敏捷响应	<p>绿城: 如何从角色及团队配合层面、组织思考以及构建方面以及员工个人能力提升方面,思考应该如何实现规范流程以及敏捷响应之间的平衡。</p>

流程精益与重构



案例 —— 绿城

◆ 流程精益化

三支柱模式下,HR 经常被视作一个独立的经营体,此时 HRSSC 承担着运营的职责,即以**运营模式交付 HR 产品与服务**。而运营体系中被最为广泛应用与验证过的方法论,就是依托于流程精益化的精益生产。流程精益化在实施过程中主要依赖于流程精益和思维精益两个抓手,具体而言:

流程精益通过对流程中的价值识别,借助删除、合并、重排与简化的工具方法持续优化流程步骤,进而提升流程效率,缩短响应时长。

思维精益通过在 HRSSC 全员导入精益六西格玛理念,针对岗位角色分层分级制定不同要求。例如,产品经理和项目经理一般需要接受更高级别的精益六西格玛培训与认证。

◆ 流程精益层

流程精益层,顾名思义,重点在于精益。其底层逻辑在于通过数字化工具实现**少人化与可视化**。

少人化: 在流程精益的基础上,是否能以更少的人力投入完成相同的任务,或是否可以将额外的人力投入其他事项的建设。

可视化: 使原来的黑箱操作变的可以底层透视,SSC 部门可以直观地观察在流程精益过程中的操作、目前的状态,所产生的变化等,也可进一步规避风险与合规性问题。

绿城主要会通过以下几个层面的打造和提升实现业务流程和周转速度的缩短。

◇ 知识导入、培训与演练。

◇ 绿城 SSC 人员全都接受了精益 6 Sigma 培训。且根据岗位分级和每位员工所接受的培训深度都有所区分。一般来说，产品经理和项目管理成员需要接受更高级别的精益 6 Sigma 的培训和认证，并达到了黄带认证。因为在项目与产品迭代过程中，他们承担着中流砥柱的角色。为了帮助理论知识的演练和融会贯通，绿城还会通过项目或工作坊让员工更加了解如：6 Sigma 之类的工具和理论如何更适用于各项工作中等。同时，绿城 SSC 内部还会设立多个虚拟团队，职责各有不同，这也有助于员工的历练和锻炼。

◇ 日常工作与实践层面

与之相对应，绿城内部有匹配的机制和要求。每位 SSC 成员每月要闭环完成至少一条流程优化上的合理化建议。所谓闭环，就是发现问题、提出问题、开展内部调研、提出合理化修改建议并落实。SSC 内部也会针对这些合理化建议进行相应的奖惩、优秀案例的讨论、分享与复盘。让理论性和知识层面的内容得以在工作中有“用武之地”。

而提出这样的要求，绿城是希望从文化和制度层面推动员工做出改变，将共享服务中心的服务范围和服务质量进一步提升和优化。此外，这背后还有两重元素在进行支撑：能力与意愿。个体意愿与热情会随着时间的流逝而被消磨。因此，绿城希望通过建立闭环管理机制推动团队不断向前，用每一个变化与正向反馈对抗被消磨的热情。



案例 —— X 企业

◆ 利用精益思维进行流程重构

由于 X 企业业态多、地域分布广，所以标准多，差异大，流程重构的过程是极富挑战的。而在多年实践的过程中，X 企业也总结了自己的流程重构方法论。

首先基于业务场景，针对全流程进行系统分析，找出其中影响业务质量、运营效率和员工体验的节点，并打上标签。

以入职流程重构举例来看，在过去，办理入职手续一般需要 1~2 小时。新入职员工必须本人到场提交，如：体检报告、劳动关系证明等相关证明复印件。但是在仔细梳理了“入职”这一业务场景后，共享服务中心发现，流程断点和痛点不止出现在入职材料审核和入职手续办理的环节上。例如，新员工在入职过程中只能被动等待，和企业方无法进行双向互动；没有清晰的指引：新员工不确定在入职之后，自己还需要做什么；入职当天无法生成办公账号以及面试信息无法共享等一系列问题。这些都是在入职这一场景中，业务端频繁提及的痛点问题。

所以如果只是针对入职手续和材料审核这一单一环节开展流程改善，并不能真正地解决业务端痛点问题，提升员工体验。

为了更好地实现全流程梳理，共享服务中心联动了 BP 与 COE 团队，成立了敏捷项目组，对入职全流程开展了重构设计。

- ◇ **搭建业务端可视化平台：**管理者可以实时看到岗位招聘进度，并调整整体招聘策略。
- ◇ **搭建员工端入职可视化小程序：**实现从应聘到入职到入职 90 天后的无感跳转和全流程可见。新员工与相关利益方（共享服务中心伙伴、BP、直线经理）可实时互动。也可根据员工到岗情况，推送入职各个阶段的清晰指引。
- ◇ **引进 OCR 技术：**实现员工信息动态采集以及后续信息共享。无需反复填写提交，也避免了因反复上传而潜在的错误发生。
- ◇ **流程重构过程中的关键点**

哪些事情还可以拿过来做？类似于入职体验改良优化的项目，X 企业在 SSC 内多有开展。这主要是基于几项标准。1) 和业务进行调研，询问业务部门，哪些工作更适合由共享中心进行承接？此外，结合共享服务中心自己的评价标准：2) 耗时长；3) 耗费精力多；4) 可被标准化。

以员工和业务为中心：放弃自身视角，带入对方（服务对象）的视角看待问题，思考解决方案。

妥善处理流程断点或“不愿接盘”的工作。



案例 —— 平安金服

◆ 平安金服 SSC 2.0：线上化

在 1.0 阶段，平安金服 SSC 已经实现了流程标准化梳理，而 2.0 阶段的重点在于通过系统将流程线上化。通过系统串联所有业务处理流程、环节，提升整体运营效率和质量，从而实现提效的目的。此外，平安在该阶段着重于将共享中心系统，与 OA、ERP 等业务系统打通。

而系统的上线也同时伴随着流程的再一次优化和重塑。为此，平安开展了下列流程优化实践，帮助提升运营效率。

◇ 流程重塑—功能复用

对于系统而言，如果独立地运行每一条逻辑和流程是非常低效且高负荷的，为了提升运营效率，平安将原有的运行流程进行了拆分和合并同类项，将同质性的功能复用。即：将具有相同功能的环节抽出来，设计统一的系统功能方案。这样一来，各类业务流程中相同类型的处理环节，就可以复用这个功能，可以减少系统投入以及实现快速上线。

◇ 流程优化—去断点去重复

在日常流程优化过程中，平安会针对流程的断点和重复点（上下游重复开展）的环节进行优化和去重。此外，针对人力（员工和客户所投入的时间和精力）投入较多的环节，平安也会进行诊断，判定是否需要优化，以及如何开展优化。

◇ 流程优化方法论：6 Sigma 的更新与迭代

而上述流程优化的方法论则主要基于 6 Sigma。

在共享服务中心建设初期，平安金服开展了大量的 6 Sigma 培训，并认证了一批黑带大师。但由于 6 Sigma 的理论非常缜密且大而全，导致后期使用与迭代时，需要花费大量时间精力不够敏捷。而且对于一线操作人员而言，理解不易。

随着共享服务中心自身和人员的成熟度越来越高，对于共享服务中心的运营越发熟悉，所以平安将 6 Sigma 理念中的核心抽取出来，提炼了更适

用于平安自身环境，也更易用的流程优化方法论。

所以对于处于建设初期（刚开始流程梳理与优化、构建风险识别与处理框架……）的企业而言，借助 6 Sigma 理论和思路可以有效地建立大而全的缜密框架，不用担心细节的遗落。但是对于已经较为熟悉该套理论且建设、管理、运营共享服务中心多年的企业而言，可以依据自身情况，对于经典理论进行解构与提炼，塑造更适用于自身的版本，更适合共享中心人员理解的方法。



案例 —— 宜家

◆ 流程改善中的机会点如何挖掘？

在持续改进的过程中，宜家也形成了自己的需求挖掘思路和方法论，如何找到流程改善机会点或员工需求点。关键在于如何帮助业务或员工具象化自己的问题。

许多时候，当在和业务沟通“你的问题和困境是什么，你希望 SSC 如何帮助你”时，他们并不知道如何回答。也似乎觉得既定流程已经运行多年，也非常顺利，并不存在什么问题。

这时 CI (Continuous Improvement) 团队就会给沟通会中的每一位参与发一张纸，并换一个方法进行提问。“请列举你们在日常工作中，最为头疼的一件事情。”通过具象化日常工作中的问题，了解日常工作中最为繁琐、琐碎的事情挖掘流程改善中的机会点。随后 CI 团队便会开展针对性地分析，了解头疼背后的原因是什么？进而思考如何进行改善。

标准与敏捷响应

共享服务中心实现运营成本降低、效率提升的重要条件是通过流程的集约与标准化实现批量化与规模化地运转。所以将不统一的流程标准化是 SSC 人坚持不懈的追求。

但是随着整体运营成熟度的不断提升，负责范围的不断扩大，共享服务中心一定会随时面临各种各样突发的情况和业务需求。此时，如果一味地只追求标准化，便有可能陷入不知变通，不够敏捷的处境。而敏捷呼应变化和业务需求却正是这个时代，不可或缺的元素。

那么流程化标准化与敏捷呼应，我们到底应该如果权衡，又如何将这样的权衡体现在流程的不断优化和迭代中呢？



案例 —— 绿城

◆ 流程规范与敏捷响应

流程规范与敏捷响应在很多时候是 HRSSC 的一体两面，流程规范是 HRSSC 发挥规模化运营优势的前提，敏捷响应则是提升运营能力、获得客户满意的基础。理想状态下的组织大多期望能够同时达成这两个条件，但在日常工作中较难实现，需要借助角色、组织与文化三个层面的设计，依托于能力螺旋式上升来实现。

◇ 角色层如何明确分工

在平衡流程规范与实现敏捷响应的过程中，团队中不同角色应发挥其不同作用。建议团队成员立足于流程规范，将重心放在流程驱动上、正确地做事，从而借助高质量流程实现高效率交付；而团队负责人与产品经理则应立足于敏捷响应，将重心放在原则驱动上、做正确的事，进而根据业务端的实际需求实时修正服务界面、优化流程设置。

◇ 组织层如何持续赋能

组织层通过搭建平台，使团队具备立体式、螺旋式的上升渠道。绿城中国 HRSSC 团队在传统“科层制”的组织架构基础上，通过产品经理、虚拟团队与项目经理三种模式，将原有的组织打散，进而以更加灵活的方式形成敏捷交付小组。

在 X-Y-Z 三维能力模型中，X 轴是指 HRSSC 内部的产品经理。产品经理需要转变思维，将 HRSSC 原本熟悉的流程与交付，转换为产品视角进行思考。例如，客户是如何看待我们的产品的，是否真正了解，是否满意？相较于外部产品，当前产品的优劣势有哪些，是否需要调整？如选择调整，

投资回报率如何，团队能力是否匹配等？

坐标 Y 轴指内部虚拟团队，其主要职责是提升 HRSSC 团队的运营能力。目前绿城中国 HRSSC 设置的虚拟团队主要包括质量管理团队、标准化团队、知识管理团队、供应商管理团队以及合理化建议团队等。基于此，以产品经理与虚拟团队打造的经纬线，构建起了一个基于当前团队能力水平的基本面。

为了最终实现螺旋式提升，还需借助项目管理来构建 Z 轴，以持续提升团队基本面水平。绿城中国 HRSSC 采用分层分级的项目管理模式，从面向全员的合理化建议，到基于 ABC 分类的项目入池、评定，根据不同需求匹配对应的团队与资源。

◇ 文化层如何进行引导

绿城中国 HRSSC 要求每位员工定期闭环合理化建议。所谓闭环，指识别问题、开展调研、提出修改建议并落实改善。在这近乎严苛的要求背后，绿城中国 HRSSC 希望通过制度层的固化要求来对抗组织熵增，通过建立“以我为主、积极正向”的文化氛围，持续站在客户视角提升组织敏捷性。



企业案例 —— 海尔⁴

◆ 流程解构与重组，提升整体响应速度

为了配合海尔 HRSSC 数字化转型，HRSSC 不仅要 从架构上响应海尔组织扁平化的变革进行重构，还要在 职能上服务于组织转型的成功。海尔 HRSSC 在 2020 年启动流程定制化的打造，2021 年实现流程定制的可视 化、可筛选。如何达到端到端的敏捷、有效、完备的 标准化流程架构是前提。海尔基于全国各区的需求， 将最全面、完整的流程结构梳理清楚，在不同的地区 政策和需求之下，整合全部内容。同时基于各公司发 展需求，将每一个节点进行可配置化处理，各地区、 各业务分别按照自己的需求增加配置节点，最大限度 的适用于各个公司个性化的诉求。



企业案例 —— 宜家

◆ 如何处理三支柱合作时的灰色地带？

虽然各家公司面临的问题和挑战各有不同，但是从 管理学的角度来看，如果分工职责不明确，势必会造成 工作任务无人负责或效果不佳。但是人力资源领域内的 很多流程环节难以被清楚切割，尤其是当遭遇外部挑战 和变化时，就更需要多部门的通力合作，敏捷调整。

所以在尽可能明确职责分工的基础上，企业需要注 重培养员工的企业家精神或主人翁精神。只有员工真 的将企业的存亡和发展认为是自己的事情，才会发自 内心地将任务更好地完成。而在其背后予以支撑的， 并不只是整体的框架设计或方法论；而是企业文化的 驱动。只有当员工认同你的观念、认同你的文化以后， 他们才会自然而然地觉得这是有意义，他们才会愿意 是承担工作职责之外的灰色地带。

2.0 阶段，卓越运营的行动方案——流程敏捷

流程敏捷

标准化是 SSC 可以大规模提供服务，提升效率的根本。但是随着业务环境的越发多变，SSC 也需要更为敏捷呼 应外部的变化和业务的需求。而流程不够敏捷的原因可以总结为，流程自身较为复杂不够简练；流程过于标准化，但 是无法敏捷应对业务的变化；或过于繁琐，跟不上业务的变化。所以企业需要通过流程的精益与重构实现敏捷，或考 虑如何平衡标准化与敏捷响应。

● 流程精益与重构

● 引入或萃取流程精益理论

通过培训与日常锻炼，帮助员工导入精益理论的概念。在建设初期，6sigma 等理论有助于建立大而全的整体框架， 但是后期迭代优化不易。企业可将企业的内涵进行萃取，并塑造出更易用的版本。

● 挖掘流程优化机会点

和多方进行调研，挖掘流程中对业务质量、运营效率以及员工体验影响最大的节点，或需要投入最大人力的环节， 打上标签。而在和业务开展调研的过程中，如果业务无法提出具体的流程优化建议或挑战问题，可尝试注意将问题具 象化，如“日常工作中，最为繁琐最令你头疼的是？”

● 去断点，去重复、功能复用

在确定了具体的环节之后，可以通过去断点、去重复或引入数字化工具的方式提升效率。同时，如果企业整体流 程较多且较为复杂，不妨从头重新对整体流程全景图进行考量，观察有哪些流程有着相同的环节，可尝试将相同的环 节抽出来，建立统一的标准和方案，再投入系统使用。通过功能，减少系统反复运行同一条流程的频次，提升运营效率。

⁴ 案例来源于智享会《第六届人力资源共享服务中心调研报告》

- **建立持续改善团队或虚拟团队**

此外，如果流程改善是当前的重中之重，企业也可尝试建立专门的团队，将挖掘可待改善点与后续跟踪，作为该团队的绩效考量指标之一。

- **标准与敏捷响应**

标准化与敏捷响应之间的平衡可以从角色分工以及建立响应机制的角度出发进行考虑。

- **角色分工：**一线操作人员应以标准化流程为导向，而专家以及团队负责人则应以敏捷为依归。如果当前流程无法满足需求及时作出响应，团队负责人则需要拍板，确认如何调整。
- **建立响应机制：**在前期流程设计时，就应做好风控管理与风险预案。当出现了流程和预案难以应对的问题时，企业应赋能各分支机构，或属地 SSC 更大的调整权。

此外流程不够敏捷的另一重要原因是三支柱之间职能划分不清，存在“灰色地带”导致碰到问题时互相推诿。所以此处，我们引用了《第六届中国人力资源共享服务中心调研报告》中关于灰色地带管理的建议。

- **意识上：接受灰色地带的“常态化”**

过去，大量企业视“灰色地带”为一个必须被解决的问题，并且投入了大量的时间与精力来对三支柱之间的流程和职责进行梳理与划分。然而，随着我们面临的业务环境愈发复杂、不确定性增强、更迭速度加快，人力资源部门所要解决的问题也在不断变化——工作任务是新的，工作流程也是新的。

因此，再遵循着过往的流程划分，按部就班地进行职责分配，未必能够带来更高的组织效率，但若不做任何职责分配便会有越来越多的灰色地带出现。这便意味着我们无法再用过往的眼光与态度来面对灰色地带，一味地想将灰色地带从我们的工作中剔除，显然已是不可能了。我们应当顺应这样的变化，接受灰色地带将在未来很长时间内成为常态的现实。拥抱灰色地带，便是拥抱这个更为敏捷的时代。

- **行动上：我们应该如何应对“灰色地带”**

- **从 SSC 的角度**

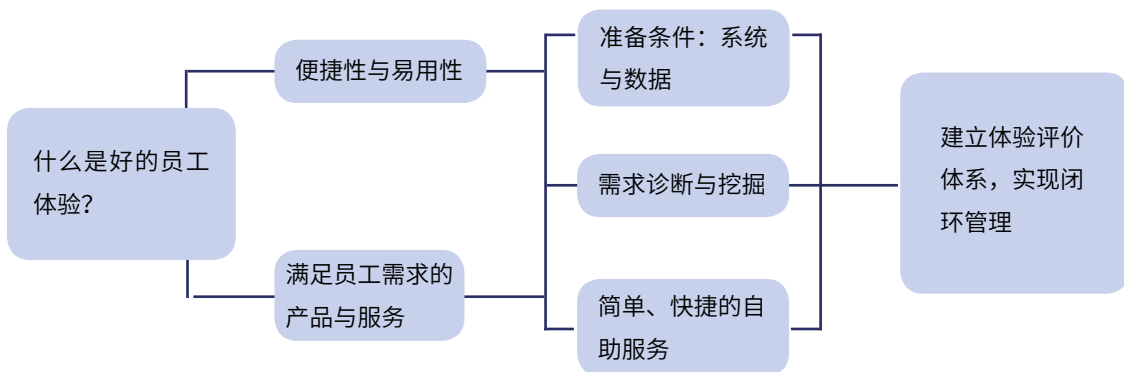
- ▣ **培养通才，专人专岗处理：**要更好地应对灰色地带，我们更需要的是具备复合能力的人才，该人才需要具备的能力包括问题诊断的能力、数字化的能力、沟通协调能力和设计思维能力以及若干专业技能。SSC 内也可设置诸如：产品经理、项目经理等综合型岗位角色，专人专岗处理涉及灰色地带的问题。
- ▣ **SSC 可以承担更大的责任：**随着大部分企业的人力资源共享服务中心逐渐趋于成熟，当三支柱之间职能的分配出现一定争议时，SSC 不妨拆解出该工作中具备“服务性质”的职能，主动承担相应的职责，以此为契机扩大 SSC 在企业中的影响力。

- **从人力资源一把手的角度**

- ▣ **目标一致，价值驱动：**当我们在面对一项不知道应当由 HRBP、SSC 还是 COE 来负责的工作时，不妨思考一下该工作需要达成的目的是什么——要提升效率？还是要解决某个危机？亦或是要提供更为良好的员工体验？……当各个角色对于所要达成的目的有了共识后，便能更好地理解完成这一工作所能实现的价值是什么，而不再将目光聚焦于“你做还是我做”的职责推诿上。
- ▣ **打造更灵活的协作机制：**有时要完成某项工作任务，需要三支柱之间的通力配合。此时诸如项目制、小团队、虚拟团队等方式能够促使我们以任务为单元来解决问题，而非基于固有的流程与职责分配。企业可以让三支柱中对相关项目感兴趣并且胜任的员工加入进来，各尽所长。



► 员工体验持续提升



📊 数据洞察

对于 2.0 的企业而言，员工体验是大部分共享服务中心的运营管理重心。

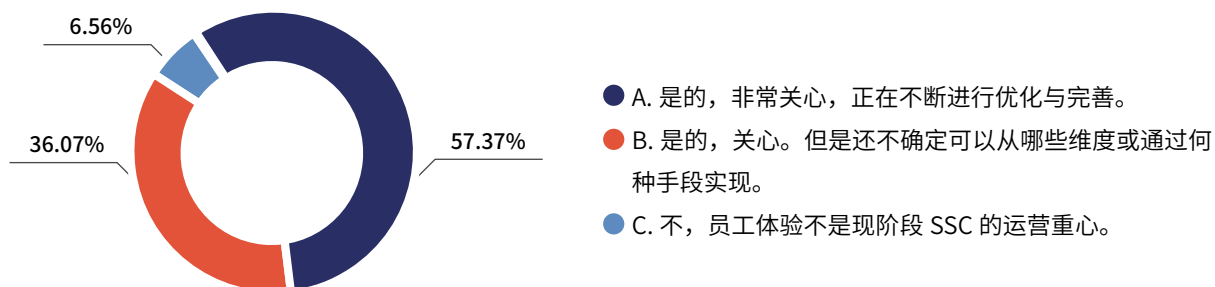
- 近 9 成企业表示，十分关心员工体验，是现阶段 SSC 运营的重点。
- 其中 35% 的企业表示，虽然关心员工体验，但是对于其具体含义以及应该如何从 SSC 的角度进行实现并不十分清楚。

那么，什么是好的员工体验？

- 结合问卷中的定量数据与前期市场诊断中的定性分析，我们发现好的员工体验中包含了两大元素。
 - **便捷性与易用性**：操作使用便捷性、服务获取便捷性、系统易用性……
 - **满足员工需求的产品与服务**：企业可以持续且稳定地为员工提供产品或服务。其中既有显性化需求、也存在潜在的、可见的需求。



图表 22：贵司现阶段是否关注员工体验？ (N=61)



图表 23：从 SSC 的角度出发，除了员工满意度提升，下面哪些叙述符合贵公司定义中的好的员工体验？ (N=61)

A. 服务集成情况 (员工可以尽量在一个平台或系统中实现大部分的需求)	72.13%
B. 系统操作便捷性 (可以在两三步内找到需要的内容或完成操作)	70.49%
C. 员工自助与服务获取便捷性 (减少员工跑腿)	78.69%
D. SSC 所提供的服务尽可能覆盖员工全生命周期	57.38%
E. 尽可能满足内部客户的个性化需求	36.07%
F. 企业可以持续地提供稳定的服务	27.87%

☞ 如何实现好的员工体验？

在了解了便捷性以及满足员工需求的产品是好的员工体验背后的两大诉求后，我们就需要思考如何针对性地实现。而**数字化准备条件、需求诊断以及自主服务**则是企业实现便捷性以及将满足员工需求产品进行落地的三条途径。

案例要点荟萃

如何实现好的员工体验	数字化准备条件	海尔： 主系统与子系统搭建与上线、基于场景衡量打通系统 无限极 蒙牛： 抓取员工相关数据。
	需求诊断与挖掘	绿城： 基于员工职业生涯周期与自身情况，多渠道，多维度地了解员工需求。
	自助服务	福伊特： 将必要的功能抽取出来，汇总于 APP 上。在满足信息安全性的要求之上，满足白领与蓝领对于移动端的需求。 绿城： 自助服务帮助实现员工自闭环。 众合云科： 数字化与线上化是实现员工体验的基础条件。

数字化准备与条件



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 —— 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。

案例来源于智享会《数字化助力员工体验提升研究报告》



企业案例 —— 蒙牛⁷

蒙牛员工体验的数字化产品在孵化的过程中，不断更新、完善，力求打造一张让员工能够掌握整个生命周期的“地图”。

第一，对于员工体验的数字化发展，数据源头的抓取是最基础的。不管是后期的技术支持还是产品呈现，都是基于蒙牛本身所拥有的数据。所以蒙牛在员工入职时就有了收取数据设置，为后续年报生成、会议组织等技术呈现做好准备。

第二，从结果导向即业务端定位到最终的呈现目标，从而考虑整个数字化的前期布局，并逐步积累数据，最终产出相应的服务。这个过程中，业务需求驱动数字化发展，数字化工具支撑业务升级，二者相辅相成。



专家洞察 —— 众合云科：余清泉

线上化与数字化是体验的基础条件之一。如果基本的线上化没有实现，企业想要开展体验类项目，代价相对较大。因为物理职场是一个非常大的域，工作管理流程如果没有转移到线上的数字平台上，很难轻松跨越。



⁷ 案例来源于智享会《数字化助力员工体验提升研究报告》

需求诊断与挖掘



案例——绿城

◆ 为客户需求转身

在开展流程集约与效能提升时，共享服务中心主要立足于组织视角，而在提升员工体验，更需要从员工的视角出发进行挖掘与服务水平提升。所以为了落实为客户需求转身时，绿城提出了三个聚焦。

◇ 聚焦关键能力

即从员工视角出发，确认：

- 1) 共享服务中心所提供的服务是否基本能够满足需求。目前，绿城 SSC 的整体员工满意度为 99.6%，较市场整体水平，是处于领先地位的。
- 2) 减少员工重复询问的频率。绿城提出了首次问题的解决率，目前首次问题解决率为 97%。而通过这些关键能力指标的抓取和持续改进，绿城可以从基本上保证共享服务中心的服务内容以及 SSC 员工能力基本可以满足绿城员工的需求，他们可以及时并准确的反馈和解决。

◇ 聚焦关键人群

在聚焦关键能力的基础上，绿城 SSC 会进一步聚焦关键人群。如：各类新员工：新员工、销售生、实习生。新角色：初为父母的职场爸妈。针对这些关键人群，如何识别这些员工的需求。

◇ 聚焦关键时刻

由于员工的体验感并不是平均地分布在员工生命周期中，其中有一些关键时刻，如：荣耀时刻、欣喜时刻、连接时刻，企业如果加以关注，再可以收获更好的体验感。在员工的生命周期中，有一些关键时刻，例如：在各种荣耀时刻，如何让员工有更强的仪式感。如何在千篇一律的生日祝福中，玩出新意。

◆ 为落地升级立身

在落地立身的过程中，绿城从几个方面进行了升级与努力。

◇ 视角升级

从组织视角转为关注员工的个人视角。出了聚焦员工个人需求外，绿城也开展了各类，如体验营、体验大学之类的群运营活动。希望带动员工成为体验官。一方面帮助推广产品；另一方面希望员工提出真实的建议。

◇ 思路升级：如何化被动为主动。

由于过去 SSC 更多是从组织视角出发，所以很多服务的提供都是需要员工主动地询问，等待被动地被触发。而为了带给员工更好的体验感，绿城希望更加主动或半主动地为员工带去帮助与服务。例如：当员工询问了 A 时，智能客服就会把与 A 相关 B 和 C 主动推送给员工。

◇ 场景前置化

针对每年常规发生的各类事项：如社保调基，年度加薪等，提前将员工可能感兴趣或提出的问题提前通过微信推文或公众号进行发布。

◇ 基础升级

不论是场景化的问题前置或是智能客服的联想，都需要以庞大的数据库和知识点为基础。在这两年的发展过程中，智库的容量与内容的丰富度也得到了极大的提升。



专家洞察——众合云科：余清泉

◆ 服务目标之：用户体验

产品经理对于用户体验有个著名的 KANO 模型。横轴是需求实现程度，纵轴是激励满意度，向下弯曲的是必备型需求，向上弯曲的是魅力型需求。不同的需求种类，其特点各有不同。



必备型需求（基本型），是基础。即，做好了未必会增加满意度，但是做不好员工一定不满；

魅力型需求（兴奋型），企业即使不做，员工也不会不满，但是如果做了便会显著提升满意度。

产品经理首要的就是需要区分必备型需求（基本型）和魅力型需求（兴奋型）。即使是同一功能模块，也要区分出不同的产品需求。我们的用户是否需要分层，我们提供的服务是否需要有所侧重？提前针对这些问题予以思考，有可能比埋头做产品，做服务重要得多。

企业需要在满足必备型需求的基础下，思考如何提升员工体验。如果基本的薪酬社保个税等交付质量都无法保证，那么很难做好员工体验。因为，**安全感是最基本的体验。**

在此基础上，企业应该**抓重点。不求面面俱到，不求一步到位，只从最需要最痛点的环节切入。**另外可以思考把需要外部专业力量和协助较多的基础事务外包出去，**从不好干不容易干的必备型需求泥淖里解放出来；放开精力聚集体验，投身到魅力型需求的设计上。**

自助服务



案例——福伊特

◆ 员工自助服务——“微”移动端开发

有一个无法回避的问题，福伊特作为一家全球的集团公司，有着自己的一套统一的主系统支撑，而各区域只能在全球官方系统统一架构下，来部署部分本土确实存在需求，且不会影响整体数据安全性与流程合规的子系统。

但与此同时，APP 端在国内又有着其必要性。所以，福伊特设计了以考勤为主的“微”移动端。其中还包含了电子工资单、公司内部新闻政策、社区互动等功能。

这样一来，一方面兼顾了集团对于信息安全性的考量；另一方面也满足了蓝领员工电脑账号的体验盲区。



案例 —— 绿城

◆ 为员工体验变身

在帮助员工体验变身的过程中，绿城中国 HRSSC 主要做了以下三件事：

◇ 更用心，是前提

在 HRSSC 建立伊始，便已通过系统信息，自动化地实现了在员工生日当天向其发送祝福。在运营过程中，团队发现部分员工出于种种原因，身份证上所呈现的生日日期与其实际期望的生日庆祝日期不符。基于此，团队开发出了新的字段，并在入职当天再次与员工本人进行确认，以确保能够在员工所期望的日期为其送上生日祝福。团队还以悬疑的手法拍摄了宣传视频，让更多员工了解此功能。员工日常生活中的点滴，都是提升员工体验的暖心触点。

◇ 自闭环，是基础

员工体验感提升的关键点之一在于员工的“自主性”，而自主性落在产品设计上，比较重要的功能之一就是“自助+闭环”，即员工自身即可以实现闭环的自助服务。这里以证明开具为例，上线自助证明开具产品是第一步，同时还需关注员工是否立等可取、针对标准化的证明是否可以自助完成闭环。

◇ 数字化，是路径

数字化是实现员工体验提升的关键路径。绿城中国 HRSSC 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。员工可以通过 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的服务窗口，自动化、人性化地获取问询服务、异动管理（如入转调离等）、薪酬核算、数据 BI、数据分析等服务。



专家洞察 —— 众合云科：余清泉

首先，目前很多服务领域是很难做到高度自动化，而且人力资源领域的情感劳动介入比例较高；例如 AI 客服机器人。如果只是机器，给人的体验反而不一定好。其挑战一是我们人力资源领域很多事情是需要综合复杂因素加以判断决策的，变化也很快，需要大量持续输入；还有就是人力资源工作有大量的情感劳动，这是 AI 所无法替代的。**这个阶段的自助服务需要渐进式推进；AI 还是更多以知识库辅助客服的方式出现。**

其次员工自助需要遵循 2C 产品的基本规律。以前很多企业花大力气做大厅、自助机等，这是值得商榷的。因为这实际上是我们人工造了一个场景，儿对于员工来说，他们需要单独跑一趟，这反而造成了麻烦。长远来看，必然是会被替代或被融入到更高频次更高维度的更自然的工作场景中。例如，SSC 自助要融入到钉钉企微信等 IM 级的企业服务平台，很多在 HR 传统理解中不属于员工服务的，可能都要纳入进来，从专业雇主服务的角度统一考虑。

我们实际上是要把人力资源的能力“服务化”，把自己主动输出接入到企业雇员工作的真正场景中去。





建立体验评价体系，实现闭环管理

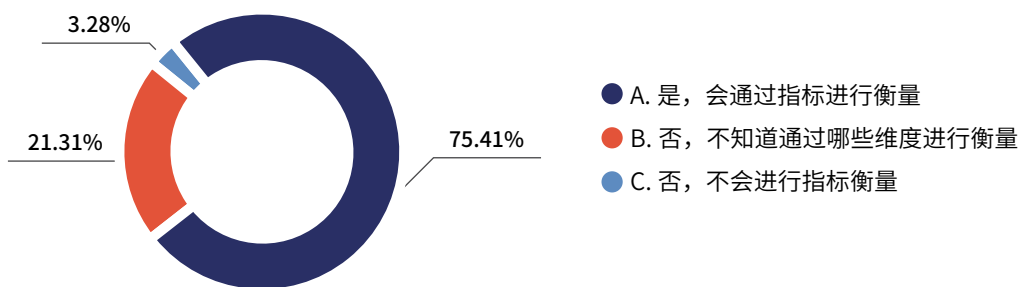
在了解了员工想要的体验应该具备什么样的属性，以及我们可以从哪些解读予以落地后，我们又应该如何确定，我们所提供的服务真的是贴近员工需求的呢？

数据洞察

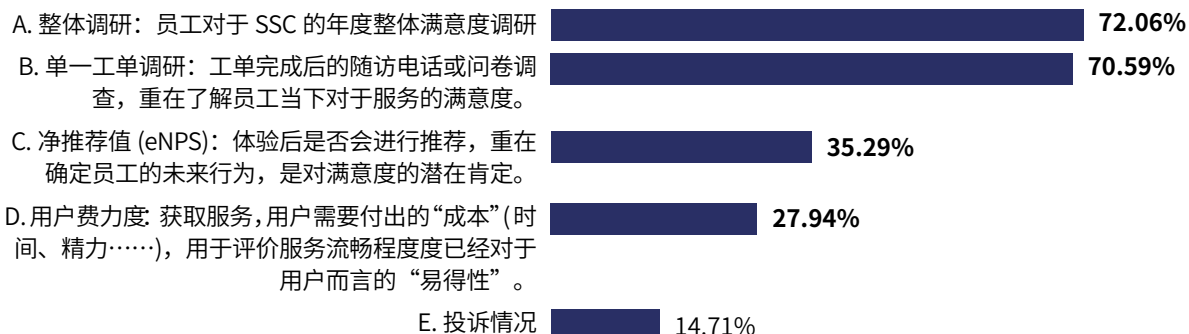
- 75% 的企业会通过指标针对员工体验进行衡量与评价，另有两成企业不知道可以通过哪些维度进行衡量，只有极少数的企业没有相关意识。
- 所采用评价指标较开展员工满意度调研时，更为多样化，所反映出来体验背后的问题更为聚焦。且指标之间会彼此互相影响。
 - => 用户满意度调研：重在某个具体环节的满意度，从而判断当下的产品交互和服务环节是否有问题。
 - => 用户费力度（CES）：重在整个产品和服务流程的顺畅度，间接影响用户满意度。费力度越低，NPS 越高。
 - => 净推荐值（NPS）：重在体验后，是否会进行推荐，这是对用户未来行为的推荐，对产品和服务的发展方向提供一些指导，同时也是对产品和服务满意的一种潜在肯定。



图表 24：贵公司对于员工体验是否会进行衡量？ (N=61)



图表 24：贵公司对于员工体验是否会进行衡量？ (N=61)





案例 —— 绿城

◆ 体验指标

目前较为常见的员工体验类指标主要包括**满意度、净推荐值 NPS 以及员工费力度**等，在选择时可以结合指标特点以及企业当前关注的重点进行搭配。

绿城中国 HRSSC 目前主要以满意度、净推荐值 NPS 及体验官反馈为抓手，持续评价与优化员工体验相关工作，具体而言：

通过满意度评价，对员工体验的基本面进行整体把控。绿城中国 HRSSC 会针对所有提供过的服务（例如，员工问询、异动服务等）触发满意度调查问卷，并通过数量维度的邀评回复率与质量维度的满意度水平进行整体能力评价。

在此基础上，绿城中国 HRSSC 针对“**特定产品**”与“**特定人群**”增加了**补充性评价指标**。针对 HRSSC 开发的自助服务产品（例如，自助证明打印等），向高频使用的用户阶段性触发净推荐值问卷；针对深度使用 HRSSC 产品且高互动的群体，通过社区运营推进体验官计划，进而了解其痛点与心声。

在设计体验指标评价系统的过程中，应**基于员工视角设计体验评价指标**，充分考虑员工在反馈时的体验，避免贪多求全或重复评价。以满意度指标设计为例，HRSSC 一般会立足专业视角，从服务及时性、人员专业度、反馈有效性、整体感受度等多个维度进行全面调研；但于员工而言，这种方式伴随着回复冗长、耗时过多等问题，体验效果并非最佳。在这种情况下，可以考虑通过系统留痕来评价服务及时性，通过录音质检来评价人员专业度与反馈有效性，从而大幅简化问卷本身，将工作留给自己、将便捷留给员工，进而提升问卷体验及指标有效性。



案例 —— 帝斯曼

满意度调研：SSC 所提供的服务质量高低常常最直观地反映在员工的各类反馈之中，重视员工的信息反馈是持续改善 SSC 服务内容和流程的重要方式之一。所以，在工单结束后，SSC 会通过调查问卷的形式统一收集员工的满意度与反馈意见，如：某某问题是否得到解决、解决的及时性如何、员工自己在问题解决过程需要花费的时间与成本、得到反馈的准确性、服务的态度、问题解决后的现状等等。

满意度调研同时会针对 SSC 部门所新开发的数字化工具或各类 SSC 项目开展。在上述询问维度之上，还会进一步询问员工 NPS 情况（Net Promoter Score），即：用户多大程度愿意向同事进行推荐。该指标可以帮助 SSC 进一步确定员工的满意度以及后续持续性使用情况。

帝斯曼每年还会针对全发放 SSC 满意度调查问卷，针对 SSC 的系统稳定性、便利性、员工服务水平、问题解决的效率等各个方面进行综合情况打分。

基于上述打分与反馈情况，共享服务中心会重点针对评分较低模块进行自检（系统情况、工作流程、制度规范、员工能力……），并邀请员工进行后续访谈，深入了解情况与问题所在。



专家洞察 —— 众合云科：余清泉

◆ 体验与满意度衡量

- ◇ **客户满意度评价（CSAT）**是大家经常使用的指标，但是仅仅一个简单的“满意度”指标是无法精细化衡量服务质量的。因为“好”是一个很宽泛的词，它虽然总体表达了用户的满意度体验，但是对于精细化改进缺乏针对性的指引。
- ◇ **雇员净推荐值（eNPS）**也可以在一些情景下使用，因为调研涉及人的主观态度，所以需要特别小心。直接问“好与不好”得出答案有很多种情况，因为人的主观态度，往往具有极大的模糊性和伸缩性。净推荐值 NPS 是一个简洁而巧妙的工具，用“推荐”来取代来直接问满意度，结论更为精确。

2.0 阶段，卓越运营的行动方案——员工体验

数字化准备与条件

- 上线核心人力与主数据系统，以可以提供保质保量的服务为基本要求。在此基础上，为用户打造统一入口，减少用户在多平台进行跳转的繁琐。
- 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，（如：员工个人数据，知识库数据）为后续主动的员工服务触达提供基础。
- 数字化是提升员工体验的方式和捷径之一，但是这并不意味着没有数字化便无法提升体验，也不意味着，有了数字化工具，体验就一定会提升。其核心根本还需以员工需求为主，企业应避免自嗨式地投入。

需求挖掘与收集

- 视角转变：代入员工视角。
- 通过评价机制确定用户是否满意，确定产品是否需要迭代以及其紧迫性如何。
- 由于不同指标衡量维度，不尽相同，使用场景也略有区别，企业可将满意度、用户费力度、净推荐值打包使用。
- **满意度调研**：重在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“辛苦程度”，员工是否需要较大的努力和成本才能获得产品或服务。

- **净推荐值 (NPS)**：重在体验后，是否会进行推荐。
- 通过现有管理机制与平台挖掘用户需求，如：员工投诉、敬业度调研、年度满意度调研、以及工单后自行出发的满意度调研。
- 结合员工个人数据以及员工职业生命周期，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
- 聚焦员工个人的变化节点，主动地提供员工可能需要的服务。
- 举办各类创意活动：体验官、体验营等。在收集员工真实反馈的基础上，推广员工体验的概念。
- 针对收集到的需求，需要及时作出响应。不论是否能落地，能需要及时给与员工反馈，不让员工的期待落空。

自助服务

- 通过分层机制与各类自助服务，如：移动端、智能客服、云大厅等让员工可以尽可能快的获取自己想要的信息与服务，从便捷性的角度提升员工体验感与感受度。
- 企业需要不断积累各类员工数据，提升如：智能客服一样的工具的知识库储备，更为主动地响应员工的需求。

此外，提起员工体验提升，许多企业便会联想到覆盖员工全生命周期。此时，我们也引用了《数字化助力员工体验研究报告》中所绘制的员工体验之旅流程图。希望能给您一二参考。



Part 4

不同 SSC 阶段，如何实现卓越运营行动方案荟萃

SSC1.0 阶段，如何实现卓越运营的行动方案

现阶段的卓越运营意味着：

将散落于各处、各部门的流程统一起来，迁移进 SSC 中，并通过上线系统取代人工进行事务性操作的完成。通过统一的流程和系统，提供准确的服务，使组织在人员管理上更加高效，进而提升组织的整体效率。

如何进行流程迁移？

● 业务流程诊断：哪些流程可以先被纳入 SSC 范畴中？

在刚开始流程迁移时，SSC 需要给到管理者信心，也需要为自己建立正向反馈，所以首先应立足于组织视角，从易标准化、规模化、各环节容易清楚切割的角度进行判断，该流程是否满足这些条件。

● 流程梳理，制定标准，确定合作模式

先线下后线上是这一步的核心准则。先在线下将流程跑通，并制定一套适用于多部门多 BU 的标准。在过程中邀请 COE、HRBP 共同参与决策。基于工作环节是属于战略层、政策层还是操作层以及系统是否能实现大规模地效率提升为依据，确定是否由 SSC 承接。

在决策过程中，积极邀请高层一同参与决策，尤其是针对无法达成一致的内容可由高层排版。最后将流程固化上线，并形成 SOP、员工指南与 SLA。

● 建设风控体系，确保共享服务中心质量。

● 事前框架建立

SSC 本质是为员工提供服务，所以准确无误是最基本的及格线。因为有些错误一旦发生，不仅会直接造成员工的不良体验感，甚至还会对公司的运营和经营活动造成合规性上的风险。

而为了避免这样的问题，企业首先需要建立内部风险管控框架。其中针对服务流程、具体关键节点、需要检查的内容与标准进行细致定义。在框架运行之初，一般进行手动检验，而随着技术的发展，企业也可将校验逻辑内置于系统内，让系统自动自我检验。此外，对于关键节点还需要进行定期阶段性回顾，尤其是当流程有变或引入新技术与工具时。

对于一定需要人为介入的环节和关键节点，企业需要特别注意，可以通过抽检、双录入等方式规避人为性错误。

● 事后分析追根溯源

通过每周质检报告确定发生错误的环节与具体原因。确认是系统、流程还是人为的错误，进而判断是需要进行流程优化还是员工培训。



SSC2.0 阶段，如何实现卓越运营的行动方案

现阶段的卓越运营意味着

- 1) 流程更加敏捷，缩短流程批复或周转周期。
- 2) 持续挖掘待改善的机会点，包括员工体验感或满意度的持续提升以及将新的业务流程不断纳入 SSC 的范畴。

流程敏捷

标准化是 SSC 可以大规模提供服务，提升效率的根本。但是随着业务环境的越发多变，SSC 也需要更为敏捷呼应外部的变化和业务的需求。而流程不够敏捷的原因可以总结为，流程自身较为复杂不够简练；流程过于标准化，但是无法敏捷应对业务的变化；或过于繁琐，跟不上业务的变化。所以企业需要通过流程的精益与重构实现敏捷，或考虑如何平衡标准化与敏捷响应。

● 流程精益与重构

● 引入或萃取流程精益理论

通过培训与日常锻炼，帮助员工导入精益理论的概念。在建设初期，6sigma 等理论有助于建立大而全的整体框架，但是后期迭代优化不易。企业可将企业的内涵进行萃取，并塑造出更易用的版本。

● 挖掘流程优化机会点

和多方进行调研，挖掘流程中对业务质量、运营效率以及员工体验影响最大的节点，或需要投入最大人力的环节，打上标签。而在和业务开展调研的过程中，如果业务无法提出具体的流程优化建议或挑战问题，可尝试注意将问题具象化，如“日常工作中，最为繁琐最令你头疼的是？”

● 去断点，去重复、功能复用

在确定了具体的环节之后，可以通过去断点、去重复或引入数字化工具的方式提升效率。同时，如果企业整体流程较多且较为复杂，不妨从头重新对整体流程全景图进行考量，观察有哪些流程有着相同的环节，可尝试将相同的环节抽出来，建立统一的标准和方案，再投入系统使用。通过功能，减少系统反复运行同一条流程的频次，提升运营效率。

● 建立持续改善团队或虚拟团队

此外，如果流程改善是当前的重中之重，企业也可尝试建立专门的团队。将挖掘可待改善点与后续跟踪，作为该团队的绩效考量指标之一。

● 标准与敏捷响应

标准化与敏捷响应之间的平衡可以从角色分工以及建立响应机制的角度出发进行考虑。

● **角色分工：**一线操作人员应以标准化流程为导向，而专家以及团队负责人则应以敏捷为依归。如果当前流程无法满足需求及时作出响应，团队负责人则需要拍板，确认如何调整。

● **建立响应机制：**在前期流程设计时，就应做好风控管理与风险预案。当出现了流程和预案难以应对的问题时，企业应赋能各分支机构，或属地 SSC 更大的调整权。

此外流程不够敏捷的另一重要原因是三支柱之间职能划分不清，存在“灰色地带”导致碰到问题时互相推诿。所以此处，我们引用了《第六届中国人力资源共享服务中心调研报告》中关于灰色地带管理的建议。

● 意识上：接受灰色地带的“常态化”

过去，大量企业视“灰色地带”为一个必须被解决的问题，并且投入了大量的时间与精力来对三支柱之间的流程和职责进行梳理与划分。然而，随着我们面临的业务环境愈发复杂、不确定性增强、更迭速度加快，人力资源部门所

要解决的问题也在不断变化——工作任务是新的，工作流程也是新的。

因此，再遵循着过往的流程划分，按部就班地进行职责分配，未必能够带来更高的组织效率，但若不做任何职责分配便会有越来越多的灰色地带出现。这便意味着我们无法再用过往的眼光与态度来面对灰色地带，一味地想将灰色地带从我们的工作中剔除，显然已是不可能了。我们应当顺应这样的变化，接受灰色地带将在未来很长一段时间内成为常态的现实。拥抱灰色地带，便是拥抱这个更为敏捷的时代。

● 行动上：我们应该如何应对“灰色地带”

▣ 从 SSC 的角度

培养通才，专人专岗处理：要更好地应对灰色地带，我们更需要的是具备复合能力的人才，该人才需要具备的能力包括问题诊断的能力、数字化的能力、沟通协调能力和设计思维能力以及若干专业技能。SSC 内也可设置诸如：产品经理、项目经理等综合型岗位角色，专人专岗处理涉及灰色地带的问题。

SSC 可以承担更大的责任：随着大部分企业的人力资源共享服务中心逐渐趋于成熟，当三支柱之间职能的分配出现一定争议时，SSC 不妨拆解出该工作中具备“服务性质”的职能，主动承担相应的职责，以此为契机扩大 SSC 在企业中的影响力。

▣ 从人力资源一把手的角度

目标一致，价值驱动：当我们在面对一项不知道应当由 HRBP、SSC 还是 COE 来负责的工作时，不妨思考一下该工作需要达成的目的是什么——要提升效率？还是要解决某个危机？亦或是要提供更为良好的员工体验？……当各个角色对于所要达成的目的有了共识后，便能更好地理解完成这一工作所能实现的价值是什么，而不再将目光聚焦于“你做还是我做”的职责推诿上。

打造更灵活的协作机制：有时要完成某项工作任务，需要三支柱之间的通力配合。此时诸如项目制、小团队、虚拟团队等方式能够促使我们以任务为单元来解决问题，而非基于固有的流程与职责分配。企业可以让三支柱中对相关项目感兴趣并且胜任的员工加入进来，各尽所长。

员工体验

● 数字化准备与条件

● 上线核心人力与主数据系统，以可以提供保质保量的服务为基本要求。在此基础上，为用户打造统一入口，减少用户在多平台进行跳转的繁琐。

● 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，（如：员工个人数据，知识库数据）为后续主动的员工服务触达提供基础。

● 数字化是提升员工体验的方式和捷径之一，但是这并不意味着没有数字化便无法提升体验，也不意味着，有了数字化工具，体验就一定会提升。其核心根本还需以员工需求为主，企业应避免自嗨式地投入。

● 需求挖掘与收集

● 视角转变：代入员工视角。

● 通过评价机制确定用户是否满意，确定产品是否需要迭代以及其紧迫性如何。

● 由于不同指标衡量维度，不尽相同，使用场景也略有区别，企业可将满意度、用户费力度、净推荐值打包使用。

▣ 满意度调研：重在当下的产品交互和服务环节是否有问题。

▣ 用户费力度（CES）：重在产品和服务流程的“辛苦程度”，员工是否需要较大的努力和成本才能获得产品或服务。

▣ 净推荐值（NPS）：重在体验后，是否会进行推荐。

● 通过现有管理机制与平台挖掘用户需求，如：员工投诉、敬业度调研、年度满意度调研、以及工单后自行出



发的满意度调研。

- 结合员工个人数据以及员工职业生命周期，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

- 聚焦员工个人的变化节点，主动地提供员工可能需要的服务。

- 举办各类创意活动：体验官、体验营等。在收集员工真实反馈的基础上，推广员工体验的概念。

- 针对收集到的需求，需要及时作出响应。不论是否能落地，能需要及时给与员工反馈，不让员工的期待落空。

● **自助服务**

- 通过分层机制与各类自助服务，如：移动端、智能客服、云大厅等让员工可以尽可能快的获取自己想要的信息与服务，从便捷性的角度提升员工体验感与感受度。

- 企业需要不断积累各类员工数据，提升如：智能客服一样的工具的知识库储备，更为主动地响应员工需求。

此外，提起员工体验提升，许多企业便会联想到覆盖员工全生命周期。所以，我们也引用了《数字化助力员工体验研究报告》中所绘制的员工体验之旅流程图。希望能给您一二参考。





彩蛋：探索未来的运营方向之一：内部市场化

目前市场上尚未形成关于内部市场化统一的画像，企业更多是依据自己对于共享服务中心的定位和选择规划 3.0 的走向。而且目前 SSC3.0 阶段总体占比约为 7%，说明目前位于 3.0 阶段的 SSC 是极少的。

但是在前期市场调研阶段，不少企业也表示实现 SSC 的独立结算与自负盈亏会是未来期望达到的方向。同时也有一些企业表达了对于内部市场化需要具备什么样的基础条件，如何进行定价的好奇。

所以我们也针对地采访了平安，看看他们是怎么做的。希望在将来，有越来越多企业可以在了解自身情况下，不断推进共享服务中心的成熟度。



案例 —— 平安金服

◆ 共享服务中心内部市场化

自 SSC 2.0 线上化阶段开始，平安便开始采用内部独立结算的运营机制。

◇ 基础和条件

- ✓ **清晰的业务范围：**业务范畴与诸多环节是否能清楚切割是企业考虑内部市场化前，首先要考虑的关键要素。因为一旦开始对内收费，就需要依据各环节的工作事项，核定单价，标准制定 SLA，以便准确交付结果。
- ✓ **系统与方案成熟度：**开始内部市场化后，SSC 就需要自负盈亏。如果此时还需要上线大量系统或进行打通和改善，那么这样的投入，SSC 比较难自行承担，这或许会导致后续客单价的持续上升以及业务端的难以承担和不认可。
- ✓ **企业人员规模：**共享中心涉及业务类型多且小，要实现降本增效，都需要有系统等成本投入，没有一定的人员规模，很难分摊此类成本。对于几千人的公司而言，很难形成规模效应，那客单价对于业务而言依旧是难以接受的。

◇ 如何进行定价？

内部市场化后，定价一直是 SSC 需要率先和企业进行谈判和沟通的事宜。

在刚开始运行内部结算机制时，平安金服会在确定了自己的运营成本后，向集团提交定价方案。由集团牵头，多方共同召开“价格水平听证会”，确定是否合理，能否接受。而当 SSC 和业务合作越发默契熟悉后，在和集团达成一致后，SSC 便会单独和甲方客户商议服务标准、交付标准与相应价格方案。

参调企业

贵公司所处的行业【若您公司有多元化的业务板块,请勾选主营业务】(N=202)

制造业	16.83%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	11.88%
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	10.89%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	8.42%
批发 / 零售	5.94%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	5.45%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	4.46%
汽车及零配件	3.96%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	3.47%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	3.47%
物业管理 / 商业中心	3.47%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	2.97%
交通 / 运输 / 物流	2.48%
农业 / 渔业 / 林业	2.48%
家电	2.48%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	2.48%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	2.48%
其他, 请注明:	1.98%
出版 / 印刷 / 包装	1.49%
批发 / 零售	0.99%
服装 / 纺织 / 皮革	0.99%
贸易 / 进出口	0.99%

贵公司的公司性质为: (N=202)

A. 外商独资	31.68%
B. 中外合资	7.43%
C. 国有企业及国有控股	10.89%
D. 私营或民营企业	50.00%



贵公司在华员工规模 (N=202)

A. 小于 499 人	16.83%
B. 500 到 999 人	4.95%
C. 1,000 到 2,499 人	18.32%
D. 2,500 到 4,999	20.79%
E. 5,000 到 10,000 人	15.84%
F. 10000 人以上	23.27%

标杆数据

贵公司目前所使用的人力资源信息系统的来源情况符合下面哪项叙述 (N=45)

A. 全部系统自行开发与管理	13.33%
B. 以自行开发为主, 与供应商合作 (底层系统采购, 外部系统自主研发)	20.00%
C. 全部外包至第三方公司采购	24.44%
D. 外部采购为主要部分, 自行开发其他模块 (主系统采购 + 独立系统的自主开发)	22.22%
E. 全球统一采购	20.00%

贵公司当前 HRSSC 主要将哪些模块的内容进行外包? (N=45)

A. 人力资源行政和运营管理	24.44%
B. 招聘管理	13.33%
C. 薪酬福利管理	17.78%
D. 培训管理	6.67%
E. 人才发展	4.44%
F. 人力资源信息化	2.22%
G. 以上均未实现	55.56%

贵公司目前选择外包机构时, 主要会考虑哪些方面? (N=20)

A. 成本费用 (相较不使用外包)	55.00%
B. 响应速度与及时性	55.00%
C. 运营经验与业界口碑 (同行业同类型的成功案例)	50.00%
D. 品牌与发展前景	30.00%
E. 地域覆盖广度	10.00%
F. 咨询与实施能力	5.00%
G. 技术水平	5.00%
H. 信息保密	20.00%
I. 后期的运维服务	5.00%
J. 规模与客户数量	10.00%
K. 对政策方面的敏感度	25.00%

贵公司如何处理员工投诉？ (N=45)

A. 自接受投诉日起一定时间内解决	88.89%
B. 固定时间段对投诉的问题集中解决	4.44%
C. 仅处理员工高频反馈的问题	6.67%

贵公司是否会对于模块内的运营质量或运营效率进行衡量？ (N=61)

A. 只会对薪酬算薪等相关内容进行运营质量监控，避免出错。	14.75%
B. 会针对不止算薪等部分职能模块进行质量) 衡量，如招聘效率、招聘周期等。	57.38%
C. 通过对于 SSC 整体运营质量的监管与衡量实现模块化的监管，但是不会针对具体模块进行运营质量与效果的衡量。	27.87%

在过去两年间,贵公司 HRSSC 是否进行过流程的优化或重塑? 针对的是哪些流程? (N=61)

A. 扩大 SSC 服务覆盖面 (将更多标准化操作性的业务流程通过 SSC 实现)	14.75%
B. 重塑优化迭代现有操作流程	57.38%
C. 引入新技术, 代替人工操作	27.87%
D. 重构操作界面, 减少多平台跳转或多页面挑战的情况	

为更好地挖掘并满足员工需求,贵公司是否会派专人或团队进行需求调研以及后续跟踪? 其责任是? (N=61)

A. 和需求提出方一同梳理问题与需求	21.31%
B. 从 SSC 的角度, 针对方案进行方案设计	21.31%
C. 后续跟踪, 确定方案执行与落地效果	36.07%
D. 不会, 没有设立该岗位	19.67%

专家洞见与案例启示

SSC 服务运营质量的衡量与优化



余清泉

众合云科 创始人兼首席执行官

◆ 整体现状：SSC 发展建立整体情况

以我们的其他类似调研经验来讲，两年间，整体搭建率上涨了 11 个百分点，其实是一个较为欣喜的数字。因为任何一个领域内的数字化推进都是一个长期的过程。SSC 系统的需求是重要但不紧急的，而且 SSC 上游与 HCM 管理相关，下游与薪酬、社保、个税服务交付相关；在稳健策略下，企业可以直接采购外包服务先解决燃眉之急，这样一来，自建 SSC 中心就不是非常迫切的任务了。

我们也需要认识到一个基本事实：SSC 本身是一个有门槛的事情，不是所有企业都需要自建 SSC。因为共享这一概念是集中和分散的集合体。SSC 既包含统一的软件系统，也包含集中管控运营团队和跨城市的分布交付体系，还有处理外部事务的外勤团队。这些基本的投入会形成固定成本，而只有具备一定规模的企业才能有效分摊这些固定成本。即大型企业和专业企业才会具有明显成本优势。这个在经济学里叫「最低有效规模」（Minimum Efficient Scale, MES），我们认为很多中小企业是不具备自建 SSC 的入门成本门槛的，例如，整个人力资源部才几十人，你不可能把大部分部门的人都划出来去自建 SSC。所以，不可能所有企业都会建立 SSC，很多企业会直接外包；也有的企业即使有 SSC 也会借助于外部第三方专业服务机构形成“合包”的伙伴关系。

此外，外部疫情与经济环境也在一定程度上对于 SSC 搭建有一定的影响。从项目总价来看，SSC 算是一个费用不小的项目；在外部环境不确定性强、经营压力大的时候，企业可能会暂时搁置这样的计划。**外部环境以及经济的持续疲软，会对企业预期和经营管理产生影响。**当下，企业经营压力大，会更注重短期扛过去，以及相对保守稳健的策略；略微长周期一些的大型项目，以及创新探索，可能会放缓。

而疫情毫无疑问是加速了企业的数字化转型进程，疫情的常态化和反复停顿打乱了企业以前多年来线下日常管理

习惯；数字化成为了疫情时代管理的必要工具和基本条件；**无论是主动还是被动，企业都积极或被迫拥抱数字化**，学习更新探索在远程工作下的相关管理方式；

此外，需要注意的是这样的数字化转型是从**更大型的免费的企业服务底座平台**上发生的，钉钉、企业微信这些平台，依托免费及大厂积累，强势成为中国企业服务的基础设施级平台。考勤打卡、IM 沟通、视频会议，这些也成为高频常态化。（根据调研机构 QuestMobile 的数据，2022 年 9 月，钉钉月活用户数 2.2 亿，企业微信 1.1 亿，飞书 840 万。）

◆ 运营对于不同阶段的共享服务中心意味着什么？

- ◇ 首先“运营”一词，含义较为宽泛。一些较为典型的例子，例如：在互联网公司，产品部门有产品运营，销售团队有销售运营，服务团队有服务运营……每个部门都有自己的运营，总之，一切皆可运营。而在不同语境下，“运营”也有着不同的含义，有的偏后台持续交付，偏中台综合性管理，有的偏经营分析，不一而同。

在我看来，**SSC 运营的语境相对宏观而不是个别微观事件，它更侧重于思考如何经营一家 SSC，如何持续维持一家 SSC 的运转，并实现 SSC 期望达成的目标。**从这个意义上说，“经营”可能更为贴切。当然，我也希望以此来时刻提醒 SSC 从业者保持对于 SSC 全局经营管理思维。

- ◇ 以经营思维来看 SSC，那么首要的便是确立目标以及阶段性计划。

共享服务中心，是用在共享的模式做服务。其本质还是提供服务，那么就逃不出服务的基本规律。服务具有异质性这一特征，因此如何管控人的服务质量的波动就很重要；服务有不可存储性，因此服务波峰波谷的应对就需要提前设计；服务有无形性，因此服务体验设计就不应该向过去那样，

建立物理大厅；服务有鲍莫尔成本病，因此降本增效绝不是大家想象的那么容易。总之，很多人把服务想得太简单了，建设 SSC 首先要敬畏服务。

◆ 服务设计模型

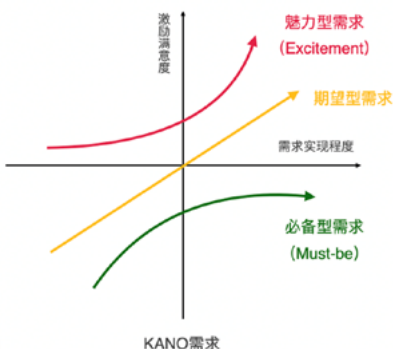
我们总结过一套服务设计模型理论。其中，我们认为无论什么样的服务，其基本目标有三个：**质量、效率和体验，我把这三者叫做“服务目标三角”**。经济学里有个“不可能三角定律”，或者叫“三角悖论”，它告诉我们很多时候面对三个目标，没办法同时兼顾。对于企业而言，这是**非常考验顶层设计规划的，企业需要分期进行规划，有重点有节奏地做事**。

这个道理好像很简单，但实际上实施起来很难，因为人性总是希望既要又要还要，而且 HR 部门往往面临来自多方的压力。所以在过往的服务过程中，我们也看到有些企业初建 SSC 时，就以效率提升为目标（人服比，降低成本）。但是，事实上这一阶段服务质量都尚未还得到保证，何谈效率。而有的企业为了质量和体验，不惜以堆人的方式甚至是高级职员借调投入，在运转一两年后发现成本逐年攀升（很多人会忽视 SSC 本身人力成本存在刚性上涨），核算下来发现经济模型跑不通，进退两难。



◇ 服务目标之：用户体验

产品经理对于用户体验有个著名的 KANO 模型。横轴是需求实现程度，纵轴是激励满意度，向下弯曲的是必备型需求，向上弯曲的是魅力型需求。不同的需要种类，其特点各有不同。



- ✓ 必备型需求（基本型），是基础。即，做好了未必会增加满意度，但是做不好员工一定不满；
- ✓ 魅力型需求（兴奋型），企即使不做，员工也不会不满，但是如果做了便会显著提升满意度。



产品经理首要的就是需要区分**必备型需求（基本型）**和**魅力型需求（兴奋型）**。即使是同一功能模块，也要区分出不同的产品需求。我们的用户是否需要分层，我们提供的服务是否需要有所侧重？提前针对这些问题予以思考，有可能比埋头做产品，做服务重要得多。

企业需要在满足必备型需求的基础上，思考如何提升员工体验。如果基本的薪酬社保个税等交付质量都无法保证，那么很难做好员工体验。因为，安全感是最基本的体验。

在此基础上，企业应该**抓重点。不求面面俱到，不求一步到位，只从最需要最痛点的环节切入**。另外可以思考把需要外部专业力量和协助较多的基础事务外包出去，**从不好干不容易干的必备型需求泥淖里解放出来；放开精力聚集体验，投身到魅力型需求的设计上**。

所以，在我看来，“服务目标三角：质量、效率和体验”在不同阶段各有侧重。如果要规划好不同阶段的重点，就需要从服务和制度设计的底层打好基础；但另一方面，服务不是一个一蹴而就的事情，需要持之以恒、久久为功。

◆ **从服务目标三角出发，企业应该如何衡量？有哪些具体指标？**

现阶段，我们发现很多企业过度重视效率成本指标（如：人服比、成本变化量、case 变化量、head saving、hours saving……）。这些指标的设计都是从经营思维出发的，诚然并没有错。但是，我们不应忘记 **SSC 本质是一种服务，无论何时，对于“服务”质量指标的重视都应该是第一位的。**

◇ **服务质量衡量**

我强烈推荐企业 HR 们应该引入服务五维质量模型

(SERVQUAL)，其对于精细化地开展服务质量的衡量与改进有深入意义。

该模型把服务质量分为五个维度：有形性 (Tangibles)、可靠性 (Reliability)、响应性 (Responsiveness)、保障性 (Assurance) 和移情性 (Empathy)。



◇ **体验与满意度衡量**

- ✓ 客户满意度评价 (CSAT) 是大家经常使用的指标，但是仅仅一个简单的“满意度”指标是无法精细化衡量服务质量的。因为“好”是一个很宽泛的词，它虽然总体表达了用户的满意度体验，但是对于精细化改进缺乏针对性的指引。
- ✓ 雇员净推荐值 (eNPS) 也可以在一些情景下使用，因为调研涉及人的主观态度，所以需要特别小心。直接问“好与不好”得出答案有很多情况，因为人的主观态度，往往具有极大的模糊性和伸缩性。净推荐值 NPS 是一个简洁而巧妙的工具，用“推荐”来取代来直接问满意度，结论更为精确。

◇ **效率衡量**

效率成本类指标并非不重要，而是这方面的数据，往往从长期来看更有意义，对于我们而言，更需要从中发现规律。

例如，case 分析不仅仅是分析变化，更重要的是遵循二八原则分类，理解标准服务和特殊服务的结构占比；是否存在季节性波动以便进行预测，提前调配服务能力。

“人服比”，是一个在第三方机构中常用的指标。但是在很多企业自建的 SSC 里，这个数据智能用作参考，没法过度对比。因为对企业来说，分子（员工人数）往往不可控，分母（服务人数）又有多重历史性因素，很难在短时间有较大的改观。而对于第三方机构来说，由于服务客户数量逐年累计增多，分子是一个快速增长变化的过程，这个数据便有参考意义了。通过一些理想的模型，第三方可以进一步分析出成熟曲线、盈亏平衡点。这样的规律性认知就属于真正的



Know-how，非常有意义。

此外，由于不同阶段侧重点不同，关注指标重点也会略有变化。以差错率为例，这个属于特别早期的关注指标。随着服务质量的提升与稳定，差错率就相对稳定，变化很微小。此时企业就需要直接关注差错的绝对量并进一步细分，针对每一类型里的每个重点 case 都需要 case 分析，而非只是简单关注百分比变化。

指标往往是抽象后的结果，抽象自然会舍掉很多细节；而服务又是一件非常有微观体感的事情。服务管理者最好是对一线服务有体感才能更好地从问题中找到正确的解决办法，并上升成系统改进。另外，SSC 虽然是企业内部的共享服务中心，但是离真正的市场化服务竞争还有相当距离。所以，应当鼓励 SSC 之间开放式交流学习，从同行企业乃至第三方中去学习参考借鉴。

◆ 员工自助

- ◇ 首先，目前很多服务领域是很难做到高度自动化，而且人力资源领域的情感劳动介入比例较高；例如 AI 客服机器人。如果只是机器，给人的体验反而不一定好。其挑战一是我们人力资源领域很多事情是需要综合复杂因素加以判断决策的，变化也很快，需要大量持续输入；还有就是人力资源工作有大量的情感劳动，这是 AI 所无法替代的。这个阶段的自助服务需要渐进式推进；AI 还是更多以知识库辅助客服的方式出现。
- ◇ 其次员工自助需要遵循 2C 产品的基本规律。以前很多企业花大力气做大厅、自助机等，这是值得商榷的。因为这实际上是我们人工造了一个场景，儿对于员工来说，他们需要单独跑一趟，这反而造成了麻烦。长远来看，必然是会被替代或被融入到更高频次更高维度的更自然的工作场景中。例如，SSC 自助要融入到钉钉企微信等 IM 级的企业服务平台，很多在 HR 传统理解中不属于员工服务的，可能都要纳入进来，从专业雇主服务的角度统一考虑。

我们实际上是要把人力资源的能力“服务化”，把自己主动输出接入到企业雇员工作的真正场景中去。



帝斯曼



杨志彬

帝斯曼 人力资源共享服务中心经理

◆ 项目背景

荷兰皇家帝斯曼集团是一家以使命为导向，在全球范围内活跃于营养、健康和生物科学领域的全球公司，通过对科学的应用，改善人类、动物和地球的健康。帝斯曼致力于以缤纷科技开创美好生活，打造创新产品和解决方案，以应对世界诸多严峻挑战，同时为包括客户、员工、股东和全社会的所有利益相关方创造经济、环境和社会价值。帝斯曼及其关联公司约 23,000 名员工创造了约 100 亿欧元的年度净销售额。

帝斯曼于 2015 年开始推进人力资源三支柱转型，并于 2016 年开始建立帝斯曼中国区共享服务中心。

◆ 共享服务中心 1.0 阶段

帝斯曼于 2015 年开始落地启动共享服务中心的成立。与此同时，帝斯曼也正在经历人力资源向三支柱模式转型的变革调整期。组织团队、梳理角色定位与岗位职责是该阶段的核心与重点。

此时帝斯曼的共享服务中心已经基本涵盖了人力资源的各大模块。在核心的基础人事管理以及系统应用的基础上，SSC 还负责处理其他业务模块的日常事务。例如，为员工绩效提供系统服务与支持；日常内部培训的流程执行和交付，包括协调内部讲师的授课时间；收集报名情况；安排课程以及课后记录与培训反馈。针对薪酬福利板块，在日常薪资计算的基础上，SSC 还要负责整理薪资调研数据以及年度奖金和调薪。

对于 SSC 而言，除了需要梳理 SSC 内部的流程，还需要逐步探索摸清如何实现与 BP 以及 COE 团队的合作。而该阶段，由于 SSC 的服务及团队刚建立，所以三方的合作模式更多是以问题解决为核心，如：三方的责任归属、如何进行流程的切割与衔接、哪些信息需要进行交付与同步等。发现问题、分析问题、回归流程、优化流程、再次发现问题是该阶段的主旋律。

◆ 如何定义切分 BP&COE&SSC 之间的流程和分工？

帝斯曼对于三支柱模式下对应的职责和流程的切分，主要从以下几点出发：

- ◇ 整理人力资源管理各大模块中的核心工作和流程
- ◇ 从各个模块中，对于核心工作和流程，按照战略层、政策层、执行层 / 流程层、系统层等进行区分。
- ◇ 将战略层、政策层归入 COE 的工作范畴中；执行层 / 流程层则会根据具体情况具体分析（大部分归入 SSC），其中由数字化系统可以实现并能够大规模实现效率提升的事情则基本会由共享服务中心负责。

为了保证服务流程执行的合规性和准确性，SSC 也根据内外部审计要求制定了内部风险管控框架，对于服务流程中的执行细节，质量检查规范，文档要求等都进行明确的定义。为了尽可能地降低事务性执行的错误情况，帝斯曼和外部咨询公司合作共同制定了内部风险管控框架。其中针对服务流程、具体关键节点、需要检查的内容与标准都进行了细致地定义。

在这个阶段，流程的标准化是基础和前提，对于 SSC 来说，需要根据新的服务模式和团队定位，确保基础的服务流程运行稳定。甚至刚开始的时候会需要牺牲一定程度上的灵活性，关于这一点，SSC 预留了特殊 / 例外情况审批流程，对于非标准化的一些业务需求，经由 SSC 和 HR 负责人审批后，可以操作执行，并存档记录。后续可以对于这些特殊 / 例外场景进行分析，看是否需要进一步规范定义成为标准流程。

◆ 共享服务中心 2.0 阶段

◇ 画像与重点

2018 年后，帝斯曼的 SSC 也正式进入了持续改善阶段。关于这个阶段的重点，一方面是对于现有流程进行改善提升，另一方面是建立团队的持续改善的意识和能力。帝斯曼的 SSC 采用了一套内部称之为“绩效管理”的系统，主要包括以下几个方面：

- 精益六西格玛工具培训，对于团队成员进行基于精益六西格玛的持续改善的方法论和工具
- 建立看板机制，团队建立持续改善看板，用于跟踪持续改善相关的问题、项目等，以及团队的整体 KPI 情况

- 识别改善机会，团队鼓励大家去发现流程改善的机会，讨论后立项执行

- 持续改善项目的执行、跟进、反馈 / 奖励，在全球范围内分享持续改善项目的经验

帝斯曼的持续改善重点围绕着员工满意度展开，主要涉及以下几个方面：

◇ 数据质量

数据是基础中的基础，数据的准确性、完整性也直接影响着 SSC 服务流程的方方面面。帝斯曼 SSC 对于基础数据质量的管理包括员工主数据和人事档案等。

对于员工主数据来说，基于全球统一定义的数据字典，对于数据的完整性、准确性、一致性进行检查，并建立数据质量看板，检测整体数据质量情况。对于人事档案来说，结合合规性以及内部管理要求，对于所有员工的档案进行电子化扫描归档，并建立跟踪报告，重点对于人事档案的完整性进行检查和质量把控。

◇ 员工满意度

为了提升服务质量与效能，帝斯曼会通过日常服务指标或 KPI 来跟进 SSC 的整体运营情况，其中最核心的指标就是员工满意度。

SSC 所提供的服务质量高低常常最直观地反映在员工的各类反馈之中，重视员工的信息反馈是持续改善 SSC 服务内容和流程的重要方式之一。所以，在工单结束后，SSC 会通过调查问卷的形式统一收集员工的满意度与反馈意见，如：问题是否得到解决、解决的及时性如何、员工自己在问题解决过程需要花费的时间与成本、得到反馈的准确性、服务的态度、问题解决后的现状等等。

满意度调研同时会针对 SSC 部门所新开发的数字化工具或各类 SSC 项目开展。在上述询问维度之上，还会进一步询问员工 NPS 情况（Net Promoter Score），即：用户多大程度愿意向同事进行推荐。该指标可以帮助 SSC 进一步确定员工的满意度以及后续持续性使用情况。

帝斯曼每年还会针对全发放 SSC 满意度调查问卷，针对 SSC 的系统稳定性、便利性、员工服务水平、问题解决的效率等各个方面进行综合情况打分。

基于上述打分与反馈情况，共享服务中心会重点针对评分较低模块进行自检（系统情况、工作流程、制度规范、员工能力……），并邀请员工进行后续访谈，深入了解情况与问题所在。

◇ 供应商管理

外包是提升共享服务中心运行效率的方式之一。而在这一过程中，供应商服务的水平将直接影响员工的服务体验。因此，帝斯曼的 SSC 在与供应商合作时也采取了一系列措施保证客户服务质量。

✓ 强调“同一团队”的理念

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

✓ 清晰定义工作内容及标准

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

✓ 辅助供应商处员工培训

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

◇ 员工体验

对于员工体验，帝斯曼内部统一整理了员工体验指导手册，明确了对于员工体验的定义以及涉及的范围，涵盖了内部组织文化、办公环境、工作方式、技术支持等四大维度；同时，结合设计思维的方法论，整理了内部统一可参考执行的工具，便于各个团队可以开展工作。帝斯曼内部通过工作坊等形式，从不同的角度切入，对于员工生命周期的一些关键点进行分析和讨论，收集整理员工的需求、痛点，以及相应的改善提升的机会等。



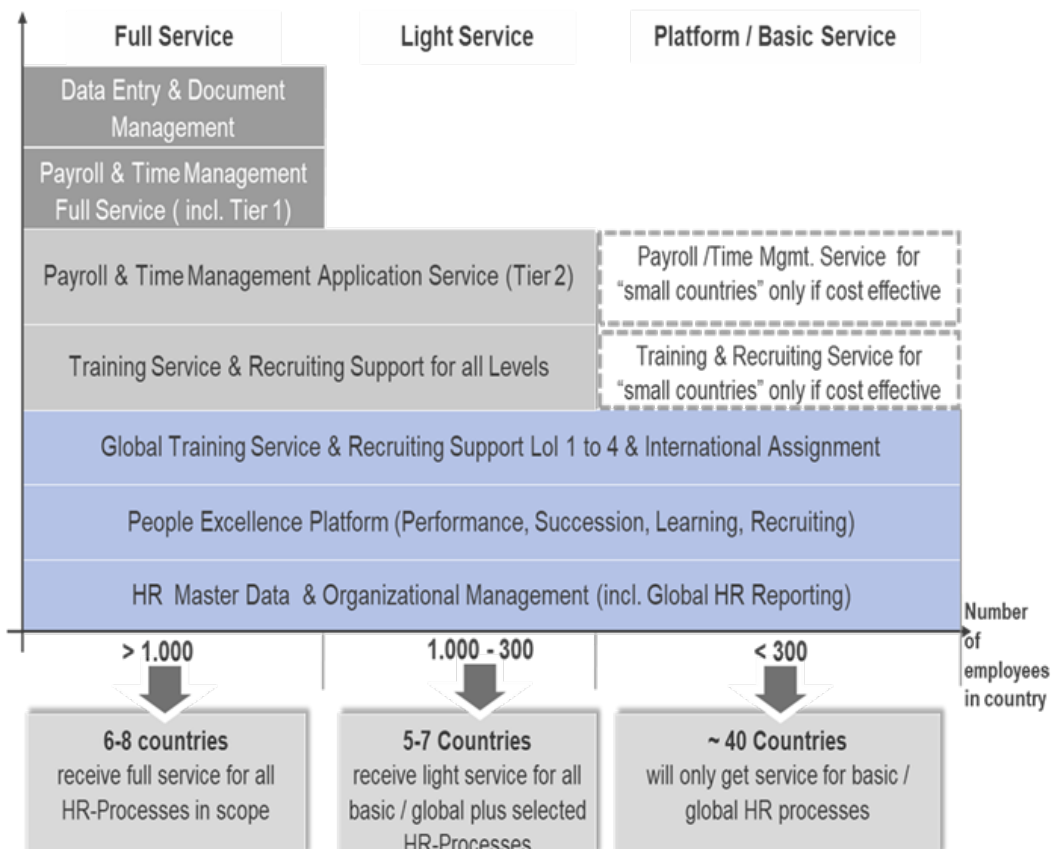
福伊特 GBS HR APAC 福伊特亚太区人力资源全球服务中心

陈百慧
福伊特 亚太区全球服务中心人力资源总监

◆ 福伊特与 GBS HR APA 概况

福伊特是一家全球性高科技集团。凭借包括系统、产品、服务以及数字应用在内的广泛解决方案，福伊特为能源、石油与天然气、造纸、原材料以及运输与公共交通等领域树立行业标准。福伊特集团创建于 1867 年，现有 20,000 多名员工，业务遍布全球约 60 多个国家，年销售额达 42 亿欧元，是欧洲最大的家族企业之一。

由于福伊特全球以及业务端需求，2015 年福伊特全球人力资源部门开启了三支柱转型，将原来各事业部的人力资源部门拆分与重组，重新划入对应的 HRBP、COE 或 GBS 部门，并成立了福伊特亚太区人力资源业务服务中心（GBS HR APAC）。目前，福伊特主要在中国、巴西、美国以及德国，共 4 个国家建立了区域 GBSHR 中心，覆盖了福伊特在亚太、南美、北美，以及包括德国总部在内的 EMEA 地区的人力资源服务。福伊特 GBSHR 的服务模式分为：Full Service(全流程服务)，Light Service(部分流程服务)，以及 Platform/Basic Service(基础服务)。根据员工的人数规模，确定服务模式（如下图）。Platform/Basic Service 即提供平台 / 基础服务，如 HR 主数据，Level1-4 的员工培训及招聘等服务。Light Service 即部分流程服务是在 Platform/Basic Service 的基础上将培训和招聘服务扩展到全员，并另外提供工资及考勤管理的应用服务。Full Service 即全流程服务是为员工生命周期管理中提供全方位的服务包括员工招聘、培训、员工发展、考勤、薪酬、主数据管理等等。



◆ 组织收益

公司成立人力资源共享服务中心后，资源得到了重新配置，对于创新服务模式，整合统一流程，建设信息化人力资源 (Digital HR) 提供了契机，我们对人力资源组织主要有以下几点贡献：

◇ 明确分工，各司其职

提倡人力资源投入更多精力在战略与实施，增加商业价值、减少行政事务。共享服务中心的建立是从传统的分散到各家事业部和法人实体中的人事团队转换到向共享服务中心购买服务的模式，使得分工更为明确，人力资源业务伙伴 (HRBP) 能从日常人力资源事务中脱离，集中精力侧重在解决业务需求上，共享服务中心则侧重在人力资源日常事务的基础运营上，通过 KPI 的管理，持续提高服务质量。

◇ 降低成本，提高效率：

通过对不同事业部和法人实体的原有的薪酬体系、福利、差旅等各项政策进行了统一优化，节约了成本，另外精简优化了人力资源流程，建立了统一的流程图 (Process Map)，使用同一平台和系统来管理流程，从而更好的进行了成本管理和集中管理，人力资源总体效率得到了提升，成本得到了控制。

◇ 信息透明，数据整合：

共享服务中心成立后投入了非常大的精力在信息化平台建设上，上线了 SuccessFactor 平台和 CDP 考勤管理平台，并且建立了共享服务中心服务邮箱和 400 热线电话，以及 Ask HR 服务平台，使得员工可以通过自助服务的形式解决大部分常见需求。适应大数据发展的趋势，使用 SAP BW 模块开发了报表统计分析功能 (HR Dashboard)，供 HRBP 及财务等部门使用。通过对 SAP 主数据库的二次开发，实现了数据的实时一览化，可以很方便地查询常用报表。

◇ 注重体验，提质赋能：

通过共享服务中心团队和 HRBP 团队几年的努力，员工已逐渐适应和接纳了自助服务 + “Ask HR” 服务的模式，并且通过两次员工满意度调研，做了一些有针对性的改进项目，员工满意度得到了提升。

◇ 促进合规，规范管理：

共享服务中心在整合流程制度的同时，对于各流程的审批权限进行了统一，创新性的引入了“四眼原则”，即任何流程需要至少两人审批，另外运用系统设定审批人和审批流，各项流程的合规性和内部控制有了统一的管控。

◆ GBS 服务覆盖范围与相应指标

福伊特 GBS 主要会提供七大类服务项目：master data (主数据)、考勤、算薪、福利管理、招聘、培训与人才发展、人力资源报告与分析。



而在这七大服务板块构成当中，主要会涉及几类指标。

- ◇ **总指标：人服比。**福伊特建立 GBS 的核心目标之一在于降本增效：降低人力资源总体的运营管理成本，提高效率。所以人服比，便是福伊特首当其冲会进行衡量的指标。

- ◇ **成本类指标：成本预算变化情况、用工成本变化情况。** 主要从财务角度进行分析。福伊特每年会按照上一年实际发生的成本结合当年可能的调薪或者说其他用工成本变化的因素得出新一年的预算。从公司总体角度思考，效率提升最直接也最有利的证明，便是在财务指标上的变化。
- ◇ **服务衡量指标：** 根据不同发展阶段进行了对应调整，目前对于人力资源共享服务中心的核心衡量指标共有六个：
 - ✓ **主数据准确性 (Data Integrity Index)：** 通过 SAP BW 系统每月检测主数据的完整性及逻辑的正确性，检测包括拼写错误、地址错误、字段赋值错误等三十多个维度，每个维度出错 1 次即计算为 1 个错误，出错总数比上员工总人数，全球指标是小于 5%，截至到 2021 年 3 月亚太区的结果是 1.4%。
 - ✓ **薪酬准确性 (Payroll Accuracy)：** 指每月工资发放及时准确划转到员工工资卡，任何原因引起的多发或少发，以及工资卡拒收等都计算为不成功。全球指标是 99.5%，亚太区的准确性在 99.8% 左右。
 - ✓ **招聘时间 (Time to Fill)：** 指从收到招聘需求到候选人签订录用协议 (Offer)，需要的时间 (日历日)。全球指标是 60 天，截至到 2021 年 3 月中国的平均值 35 天。
 - ✓ **一年期离职率 (Early Fluctuation Rate)：** 指入职不满一年即离职的比率，具体公式是前 12 个月中入职不满一年即离职的总人数除以前 12 个月入职总人数。全球指标是小于 15%，截至到 2021 年 3 月亚太区的结果是 9.46%。
 - ✓ **员工问询处理时间 (Ticket Resolution Time)：** 即共享服务中心收到来自于员工的问询 (Ask HR, 通过热线电话、邮件、员工系统三个渠道提出的 ticket) 后的平均处理时间。该指标的全球目标是 5 个工作日，亚太区目前可以做到 2 天左右。
 - ✓ **员工问询的一次解答率 (Ticket Resolution Time)：** 即员工的问询在 Ticket 处理团队即得到了解决 (Tier 1)，没有内部派单到 Team Leader 或 HRBP 或 COE 团队。这项指标考察的是共享服务中心团队一线员工的业务处理能力，目前一次解答率全球指标是大于 72%，亚太区维持在 75% 左右。

◆ **GBS 建立与流程整合优化**

GBS 服务中心的建立与发展离不开流程梳理、重塑与优化，人才的培养与发展，以提升专业服务能力。而在 GBS 服务中心初期组建过程中，福伊特就遭遇了三大挑战。

- ◇ **人员流失。** 由于福伊特亚太的 GBSHR，选址在昆山，导致很多不愿意流动的员工被动流失了。如何稳定军心，控制流失率，并持续性地为业务提供无差别的服务是福伊特面临大第一大挑战。
- ◇ **亟需补充团队成员并快速提升其服务能力。**
- ◇ **如何快速将散乱在各事业部的流程，迁移至 GBS 中，并制定标准化流程与框架。**

◆ **挑战解决策略**

挑战解决策略是基于福伊特全球的行动路径进行本土化后形成亚太区的服务框架。从顶层人力资源的战略延伸至日常运营的具体事项。GBS 将整个集团人力资源的服务流程进行梳理后，组成服务流程图。在这个流程图中，包含三支柱各自的角色及定位。再将 GBS 的工作范畴结合亚太区的实际情况，制定工作指南（如右图）。

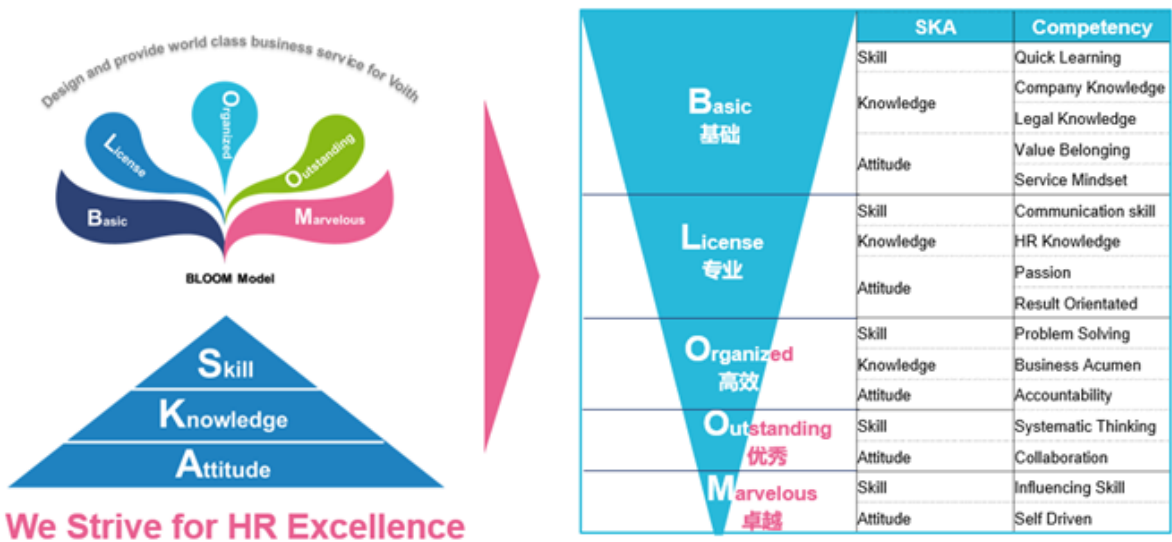


◇ 人员流失与团队能力提升

在共享服务中心定址后，福伊特发生了大量的人员流失。为了更好地留下专业人才，保证 GBS 的服务质量，福伊特希望通过制定全面的能力提升计划与职业发展路径，将员工保留下来，同时也起到了提升其专业成熟度的目的。

为此，基于专家小组访谈法开发出了人力资源共享服务中心团队能力模型，内部称之为 BLOOM（绽放）模型，该模型

胜任力模型：BLOOM



由浅至深包含 5 个维度，分别为 Basic(基础能力族)、License(专业能力族)、Organized(高效能力族)、Outstanding(优秀能力族)与 Marvelous(卓越能力族)；其中共含有 16 个能力项，具体如下：

其中全面的能力提升计划主要会从基本能力与专业领域技能两方面着手，涉及了如：沟通、问题解决、服务理念培养与宣贯等。对于希望成为 HR 部门多面手的员工，福伊特也打通了多部门轮转的机制。

◇ 流程迁移策略—先迁移、再标准、后优化。

- ✓ 先迁移：在 2015 年成立共享服务中心之前，福伊特内部已经建立了薪资中心。薪资中心启用了同一套考勤和算薪的系统模块，这为算薪和考勤的顺利迁移打下了基础。而在 GBS 成立之初，福伊特整体流程迁移的基本策略便是将涉及选、育、用、留的职能模块先迁移进 GBS 中，在迁移完成后再进行标准化与梳理流程。这是为了和全球财务、采购等共享中心保持步调一致。
- ✓ 再标准：流程标准化主要会涉及考勤标准化、算薪标准化、招聘流程标准化、培训模块标准化以及人力资源报告标准化。

其中以考勤为例，GBSHR 结合各事业部不同考虑和政策，从更高的视角制定统一的考勤管理政策。打卡流程也从原来的卡钟打卡优化成为手机 APP 打卡。每月的异常考勤数量缩减了 80%，大大节省了员工运营团队处理考勤的时间。考勤处理方式从原本的电脑 web 端以及线下纸质模式转变为手机一站式自助服务，操作更加智能、高效，员工及经理的体验感也得到提升。福伊特中国考勤逻辑及政策完成整合，实现了考勤的统一管理。

- ✓ 后优化：作为全球集团公司。许多流程都有既定规范，例如：招聘审批必须由哪一层级的人进行确认。但同时，



GBS 对于一些流程可以适当进行流程简化。如考勤审批等，由原来的多层审批，简化为两层。可以从一些细节处着手，进行调整。这主要是为了实现对于管理者的赋能，让其既“在其位”，有“担其责”。

◆ 员工体验

降本增效是福伊特 GBS 成立所希望实现的主要目标，而在此基础之上，GBS 也希望可以进一步提升员工满意度、感受度与体验度。

◇ 员工自助服务——“微”移动端开发

有一个无法回避的问题，福伊特作为一家全球的集团公司，有着自己的一套统一的主系统支撑，而各区域只能在全球官方系统统一架构下，来部署部分本土确实存在需求，且不会影响整体数据安全性与流程合规的子系统。

但与此同时，APP 端在国内又有着其必要性。所以，福伊特设计了以考勤为主的“微”移动端。其中还包含了电子工资单、公司内部新闻政策、社区互动等功能。

这样一来，一方面兼顾了集团对于信息安全性的考量；另一方面也满足了蓝领员工电脑账号的体验盲区。



绿城中国人事共享中心运营实践



吴涛
绿城 人事共享中心专业总监

绿城中国人事共享中心运营实践

◆ 绿城中国人事共享中心概况

绿城中国人事共享中心在创立伊始，便确立了“服务以人为本、共享专业价值”的文化理念，并在该理念的驱动下制定了管理驱动 - 数字驱动 - 双轮驱动的三阶段发展规划。具体而言：

第一阶段是**管理驱动期，即通过平台搭建实现系统化**；在核心目标上，对内平稳高效落地 HRSSC 平台、促进 HR 体系化的提质增效；对外实现 HRSSC 自身建设速度在 HR 领域处于领先地位。

第二阶段是**数字驱动期，即通过价值挖掘实现数字化**；在核心目标上，对内高效支撑运营，对外步入房地产行业 HRSSC 第一梯队。

第三阶段为**双轮驱动期，即通过动力转换实现自驱化**；该阶段，一方面通过产品思维与员工视角推进“管理自驱 + 员工自驱”，另一方面通过建立先进的预测性与指导性分析模型持续为业务带来价值。

绿城中国人事共享中心目前正处于第二、三阶段的过渡期。在此期间，已完成体系框架等基础设施的搭建，转型进而步入深水区，在效能提升攻坚、数据价值挖掘、员工体验升级等方面都面临着全新挑战，该阶段目标如下：

- 运营上，立足组织视角，提升 HR 效能、支撑管理决策；
- 服务上，立足员工视角，坚持以人为本、优化员工体验；
- 品牌上，助力人才吸引与能力建设，保障运营与精进服务。

◆ 效能提升实现路径

HRSSC 在很多时候都是效能提升的责任担当。在此背景下，为了更加高效、更成体系地推动整个 HR 系统的效能提升，绿城中国人事共享中心基于自身实际，设计了“提质增效转换漏斗”，整个漏斗自上而下分为三层，即业务集约化、流程精益化和施工数字化。



◇ 业务集约化

HRSSC 的业务模式应该是“**有核心、无边界**”，基于此，HRSSC 首先应该以积极心态承接各类业务流程，进而在承接过程中实现平稳过渡，最终通过专人对接与定期回顾保障集约效果的可持续性。

◇ 流程精益化

三支柱模式下，HR 经常被视作一个独立的经营体，此时 HRSSC 承担着运营的职责，即以**运营模式交付 HR 产品与服务**。而运营体系中被最为广泛应用与验证过的方法论，就是依托于流程精益化的精益生产。流程精益化在实施过程中主要依赖于流程精益和思维精益两个抓手，具体而言：

流程精益通过对流程中的价值识别，借助删除、合并、重排与简化的工具方法持续优化流程步骤，进而提升流程效率，缩短响应时长。

思维精益通过在 HRSSC 全员导入精益六西格玛理念，针对岗位角色分层分级制定不同要求。例如，产品经理和项目经理一般需要接受更高级别的精益六西格玛培训与认证。

◇ 施工数字化

通过施工数字化可以实现少人化与可视化这两个核心目标，即：

少人化：在保障质量的前提下，以更少的人力投入完成相同任务，进而让团队投入到附加值更高的工作中来。

可视化：依托于 HRSSC 的业务承接与数字化技术，让所有流程操作从原本的黑箱操作转变为顶层透视，进而较为方便地借助可视化工具来监督与优化流程。



◆ 流程规范与敏捷响应

流程规范与敏捷响应在很多时候是 HRSSC 的一体两面，流程规范是 HRSSC 发挥规模化运营优势的前提，敏捷响应则是提升运营能力、获得客户满意的基础。理想状态下的组织大多期望能够同时达成这两个条件，但在日常工作中较难

实现，需要借助角色、组织与文化三个层面的设计，依托于能力螺旋式上升来实现。

◇ 角色层如何明确分工

在平衡流程规范与实现敏捷响应的过程中，团队中不同角色应发挥其不同作用。建议团队成员立足于流程规范，将重心放在**流程驱动上、正确地做事**，从而借助高质量流程实现高效率交付；而团队负责人与产品经理则应立足于敏捷响应，将重心放在**原则驱动上、做正确的事**，进而根据业务端的实际需求实时修正服务界面、优化流程设置。

◇ 组织层如何持续赋能

组织层通过搭建平台，使团队具备**立体式、螺旋式的上升渠道**。绿城中国 HRSSC 团队在传统“科层制”的组织架构基础上，通过产品经理、虚拟团队与项目经理三种模式，将原有的组织打散，进而以更加灵活的方式形成敏捷交付小组。

在 X-Y-Z 三维能力模型中，X 轴是指 HRSSC 内部的产品经理。产品经理需要转变思维，将 HRSSC 原本熟悉的流程与交付，转换为产品视角进行思考。例如，客户是如何看待我们的产品的，是否真正了解，是否满意？相较于外部产品，当前产品的优劣势有哪些，是否需要调整？如选择调整，投资回报率如何，团队能力是否匹配等？

坐标 Y 轴指内部虚拟团队，其主要职责是提升 HRSSC 团队的运营能力。目前绿城中国 HRSSC 设置的虚拟团队主要包括质量管理团队、标准化团队、知识管理团队、供应商管理团队以及合理化建议团队等。基于此，以**产品经理与虚拟团队打造的经纬线，构建起了一个基于当前团队能力水平的基本面**。

为了最终实现螺旋式提升，还需借助项目管理来构建 Z 轴，以持续提升团队基本面水平。绿城中国 HRSSC 采用分层分级的项目管理模式，从面向全员的合理化建议，到基于 ABC 分类的项目入池、评定，根据不同需求匹配对应的团队与资源。

◇ 文化层如何进行引导

绿城中国 HRSSC 要求每位员工定期闭环合理化建议。所谓闭环，指识别问题、开展调研、提出修改建议并落实改善。在这近乎严苛的要求背后，绿城中国 HRSSC 希望通过制度层的固化要求来对抗组织熵增，通过建立“**以我为主、积极正向**”的文化氛围，持续站在客户视角提升组织敏捷性。

◆ 效能评价指标与维度

针对效能的评价，指标维度主要涉及数据层面与体感层面两类，通过主客观相结合的评价组合实现对效能完整、全面的评价。

数据层面，即通过对改善前后进行量化对比分析，用数据说话，度量 HRSSC 在效能提升维度的贡献。相关指标包括

HRSSC 承接业务覆盖面（%），这是共享服务的基础类指标，基于标杆企业的外部对标以及企业自身实际；分类上分为服务类型覆盖率、业务类型覆盖率以及城市地域覆盖率等；

HRSSC 模式前后整体成本的降低（#），这是基于财务视角下的综合类指标，主要由人工成本构成；

HRSSC 模式前后总体工作量下降比重（%），即评价有多少无价值或低价值的工作通过流程优化或信息化技术被消除了；

HRSSC 模式前后 HRSSC 承接工作所占比重（%），即评价在优化后的工作负荷中，有多少比重是由 HRSSC 进行承接覆盖的；

此外，还可以关注一些过程类指标，例如流程线上化率及使用量（两者需结合起来看）、业务投诉率及事故率等。

体感层面，以 HR 群体为主，对效能提升进行满意度评分，以了解各类干系人的整体满意度水平、满意度不佳的卡点、问题解决率等。其中，问题解决率是解锁的关键所在，在通过多种渠道广泛了解客户之声 VOC 后，绿城中国人事共享中心会通过改善措施的可实现性，与改善效果的价值性来对所有问题进行分类，对快赢类、澄清类问题，严控反馈效率，以最短时间完成闭环；对项目类问题进行整体规划、明确权责并配置资源；对尚需进一步评估 ROI 类问题，与客户做好沟通反馈。

◆ 员工体验

在开展员工体验相关实践的过程中，绿城中国主要聚焦于三个方面，即为客户需求转身、为员工体验变身与为落地升级立身。

◇ 为客户需求转身

一般而言，HRSSC 在开展流程集约与效能提升时，主要立足于组织视角。而在提升员工体验时则需要更多地从员工视角出发进行挖掘。基于此，在为客户需求转身时需要聚焦三个关键：

✓ 聚焦关键能力

在**结果能力**维度，需要确保员工满意度、净推荐值、以及首次问询解决率等核心指标高位企稳；

在**过程能力**维度，一方面要**明确当下最优解**，通过标准完善来消除无价值的个性化（例如，远程热线服务过程中的口头禅等），保证基础服务体验，降低使用门槛；另一方面要追求未来最优解，借助 PDCA 循环实现体验感的螺旋式上升，在此过程中，可以借助切实执行（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）这三个抓手；

✓ 聚焦关键人群

在聚焦关键能力的基础上，绿城中国 HRSSC 进一步聚焦关键人群。例如对职场新人与新角色融入效果的关注，包括新员工、校招招生、实习生，以及初为父母的职场爸妈等，针对该关键群体识别其客制化的具体需求。

✓ 聚焦关键时刻

由于员工的体验感遵循“峰终定律”，即员工体验更多地取决于体验峰值与体验终点的感受，而非平均地分布在员工全生命周期中。基于此，绿城中国 HRSSC 在员工全生命周期中嵌入了三个关键时刻，即荣耀时刻、欣喜时刻与连接时刻。例如在荣耀时刻，如何让员工获得更强的仪式感，如何让固定化的电子贺卡也能个性化地增加人际互动等。

◇ 为员工体验变身

在帮助员工体验变身的过程中，绿城中国 HRSSC 主要做了以下三件事：

✓ 更用心，是前提

在 HRSSC 建立伊始，便已通过系统信息，自动化地实现了在员工生日当天向其发送祝福。在运营过程中，团队发现部分员工出于种种原因，身份证上所呈现的生日日期与其实际期望的生日庆祝日期不符。基于此，团队开发出了新的字段，并在入职当天再次与员工本人进行确认，以确保能够在员工所期望的日期为其送上生日祝福。团队还以悬疑的手法拍摄了宣传视频，使更多员工了解此功能。员工日常生活

中的点滴，都是提升员工体验的暖心触点。

✓ 自闭环，是基础

员工体验感提升的关键点之一在于员工的“自主性”，而自主性落在产品设计上，比较重要的功能之一就是“自助+闭环”，即员工自身即可以实现闭环的自助服务。这里以证明开具为例，上线自助证明开具产品是第一步，同时还需关注员工是否立等可取、针对标准化的证明是否可以自助完成闭环。

✓ 数字化，是路径

数字化是实现员工体验提升的关键路径。绿城中国 HRSSC 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。员工可以通过 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的服务窗口，自动化、人性化地获取问询服务、异动管理（如入转调离等）、薪酬核算、数据 BI、数据分析等服务。

◇ 为落地升级立身

在落地立身的过程中，绿城中国 HRSSC 从几个方面进行了升级与努力：

✓ 视角升级

HRSSC 习惯于从组织视角出发，将视线聚焦于组织的合规管控和效能提升等。员工体验工作则需要 HRSSC 注入更多的员工视角，在了解客户之声 VOC 的路径上，可以点面结合，既有面向全员的调研与问卷，也有面向高频用户的体验官等社区运营活动。

✓ 思路升级

绿城中国 HRSSC 推行“服务找人”，通过化被动为主动的工作模式为员工带来更好的产品体验。例如当员工咨询 A 问题时，智能客服在回复完毕后会同步推送与 A 相关的 B 问题，从而实现半主动服务；此外，针对每年常规发生的诸如社保调基等内容，提前将员工可能感兴趣或可能提出的问题以推文形式发布，进而实现前置、主动服务。

✓ 基础升级

不论是基础版的指标评价（例如，首次问询解决率），还是升级版的预判性问题前置推送，都需要具备扎实的知识管理体系与庞大的数据库维护能力。知识库的容量与质量等基础能力升级，是实现立身的基础保障。

◇ 体验指标

目前较为常见的员工体验类指标主要包括满意度、净推荐值 NPS 以及员工费力度等，在选择时可以结合指标特点以及企业当前关注的重点进行搭配。

绿城中国 HRSSC 目前主要以满意度、净推荐值 NPS 及体验官反馈为抓手，持续评价与优化员工体验相关工作，具体而言：

通过满意度评价，对员工体验的基本面进行整体把控。

绿城中国 HRSSC 会针对所有提供过的服务（例如，员工问询、异动服务等）触发满意度调查问卷，并通过数量维度的邀评回复率与质量维度的满意度水平进行整体能力评价。

在此基础上，绿城中国 HRSSC 针对“特定产品”与“特定人群”增加了补充性评价指标。针对 HRSSC 开发的自助服务产品（例如，自助证明打印等），向高频使用的用户阶段性触发净推荐值问卷；针对深度使用 HRSSC 产品且高互动的群体，通过社区运营推进体验官计划，进而了解其痛点与心声。

在设计体验指标评价系统的过程中，应基于员工视角设计体验评价指标，充分考虑员工在反馈时的体验，避免贪多求全或重复评价。以满意度指标设计为例，HRSSC 一般会立足专业视角，从服务及时性、人员专业度、反馈有效性、整体感受度等多个维度进行全面调研；但于员工而言，这种方式伴随着回复冗长、耗时过多等问题，体验效果并非最佳。在这种情况下，可以考虑通过系统留痕来评价服务及时性，通过录音质检来评价人员专业度与反馈有效性，从而大幅简化问卷本身，将工作留给自己、将便捷留给员工，进而提升问卷体验及指标有效性。



平安金服：精细化运营，实践共享中心市场化、数字化，铸长续发展之路



洪辉

深圳平安金融 人事共享中心负责人

目前，平安集团的人事共享服务中心（因共享中心组织架构隶属于平安金服，以下简称平安金服 SSC）共有 200 多名员工，服务平安集团共三十多万人。平安金服 SSC 所提供的基础服务目前已覆盖至全国，线下如社保缴纳类的属地化服务也覆盖全国近一半的范围。

平安金服人事共享服务中心的数字化发展可分为以下四个阶段：建立标准化作业模式、搭建共享中心线上作业平台、技术驱动快速提升效能、数据驱动业务。

◆ 平安金服 SSC 1.0：标准化

1.0 阶段主要工作在于把流程跑通，将可以集中的工作流程纳入 SSC 的服务范畴中。但是，流程的集中与梳理，也并非是一劳永逸的工作。随着业务的变化与技术的发展，共享服务中心也在不断拓宽自身服务范畴与服务深度。

◇ 哪些流程值得被纳入 SSC 的范畴中？

平安 SSC 主要会从以下四个维度进行思考：

- ✓ **批量化：**该流程或产品是否具有一定规模，如果各家子公司都有相同的问题，那就具备一定的规模效应。
- ✓ **流程化：**各任务环节与时间节点是否能被清楚切割，一般人事的流程都存在较多的交互，纳入 SSC 的业务是可以跟 HRBP 的分工、职责明确清晰。
- ✓ **标准化：**是否容易标准化，能否能用统一的标准完成或承接任务。如难度系数较高，处理方式难以统一，那么 SSC 承接难度较大，且后期如希望进一步提效，也更为困难。
- ✓ **可发展性：**将来有没有进一步提效的空间，对于 SSC 来说，每年提效是基础要求，纳入 SSC 流程要考虑发展性。

◇ 标准化流程与个性化要求

共享服务中心的核心价值就在于用更低的成本完成批量化的作业，所以标准化是必要的前提条件。并且在 1.0 阶段，

由于企业并没有显性化地了解共享服务中心到底能带来多大的价值，节约多少运营成本，所以 SSC 更需要给高层管理者信心，让他们看到显性化的成果。

因此这就意味着，在 1.0 阶段，SSC 需要首先承接比较重要、常规发生的标准化流程。一方面可以给管理者信心，同时也会形成正向反馈。

近年来，随着系统的完善，分支流程的不断增多，平安金服共享服务中心也在思考应该如何满足各分子公司所提出的个性化诉求，进一步彰显 SSC 的自身价值。目前，SSC 会将一段时间内的特殊情况进行复盘与沉淀，将差异化的问题进一步标准化，然后和一线作业人员同步。

◇ 衡量指标

在标准化阶段，主要的衡量指标为每一条流程或每个模块的产能提升率：通过流程的集约、标准化，可以节省的时间与人力成本。这概念类似于人服比，但是人服比会掩盖一个事实：如果公司处于发展期，那人服比的增速会很高，即使 SSC 自身的水平和服务质量并没有出现显著提高。此外，满意度、差错率也是主要的衡量指标之一。

◇ 风控机制：从整体机制建设出发，减少错误发生概率

- ✓ **正视差错的存在。**共享服务中心，需要向业务端宣贯的是，有人的地方就会有犯错的几率。0 差错是难以实现的。但是这并不意味着，SSC 便无事可做，只能放任差错的发生。共享服务中心需要建立的是严格缜密的风控机制，通过制度的建立规避或减少错误产生的可能。
- ✓ **流程校验与风控机制的内置。**在梳理标准化流程时，平安金服 SSC 便已经内置了质控与风控的检查环节。而为了从制度上，尽量避免错误发生的可能，平安每年会通过多个维度、多重保险对流程中的风险点进行反复的校验。举例来说，在进行社保缴纳时，如果最前端的社保基数录入环节发生差错，整条自动化流程便会一错到底。因此，平安会将这些一定需要人为介入的关键点识别出来，通过质检、双录入或

抽检的方式减少错误发生的可能性。

- ✓ **每周质检报表确认错误原因。**与此同时，平安金服 SSC 每周会通过系统报表查看本周的错误，并确认错误原因：是由于流程漏洞还是管理职责不清亦或是前端员工的操作失误。
- ✓ **后续调整与自检。**在确认问题后，平安便会针对流程、管理或是员工个人开展对应的调整。

如果是员工个人在执行过程中出了差错，SSC 便会进一步开始思考，是由于人员不合适还是培训不到位所引起的操作，进而确定是需要调整招聘的画像或标准还是加强培训与考核。

◆ 平安金服 SSC 2.0：线上化

在 1.0 阶段，平安金服 SSC 已经实现了流程标准化梳理，而 2.0 阶段的重点在于通过系统将流程线上化。通过系统串联所有业务处理流程、环节，提升整体运营效率和质量，从而实现提效的目的。此外，平安在该阶段着重于将共享中心系统，与 OA、ERP 等业务系统打通。

而系统的上线也同时伴随着流程的再一次优化和重塑。为此，平安开展了下列流程优化实践，帮助提升运营效率。

◇ 流程重塑—功能复用

对于系统而言，如果独立地运行每一条逻辑和流程是非常低效且高负荷地，为了提升运营效率，平安将原有的运行流程进行了拆分和合并同类项，将同质性的功能复用。即：将具有相同功能的环节抽出来，设计统一的系统功能方案。这样一来，各类业务流程中相同类型的处理环节，就可以复用这个功能，可以减少系统投入以及实现快速上线。

◇ 流程优化—去断点去重复

在日常流程优化过程中，平安会针对流程的断点和重复点（上下游重复开展）的环节进行优化和去重。此外，针对人力（员工和客户所投入的时间和精力）投入较多的环节，平安也会进行诊断，判定是否需要优化，以及如何开展优化。

◇ 流程优化方法论：6 Sigma 的更新与迭代

而上述流程优化的方法论则主要基于 6 Sigma。

在共享服务中心建设初期，平安金服开展了大量的 6 Sigma 培训，并认证了一批黑带大师。但由于 6 Sigma 的理论非常缜密且大而全，导致后期使用与迭代时，需要花费大量时间精力不够敏捷。而且对于一线操作人员而言，理解不易。

随着共享服务中心自身和人员的成熟度越来越高，对于共享服务中心的运营越发熟悉，所以平安将 6 Sigma 理念中的核心抽取出来，提炼了更适用于平安自身环境，也更易用的流程优化方法论。

所以对于处于建设初期（刚开始流程梳理与优化、构建风险识别与处理框架……）的企业而言，借助 6 Sigma 理论和思路可以有效地建立大而全的缜密框架，不用担心细节的遗落。但是对于已经较为熟悉该套理论且建设、管理、运营共享服务中心多年的企业而言，可以依据自身情况，对于经典理论进行解构与提炼，塑造更适用于自身的版本，更适合共享中心人员理解的方法。

◇ 2.0 线上化阶段所关注的指标

- ✓ **线上化率：**多少条流程已上线，整体百分比为多少。
- ✓ **件均成本：**每个业务的件均处理成本的变化。
- ✓ **人力成本变化：**随着系统的上线，人力成本在综合成本中占比的变化与减少量。由于系统上线成本较高，所以在该阶段，平安会更关心系统上线后对释放人力的改善效果，如，人力成本费用率，即人力成本费用的占比。

◇ 团队成员构成与能力变化

- ✓ **员工画像：**1.0 阶段的工作重心是流程梳理与重塑，招聘的人员，主要偏重懂技术（如：了解 6 Sigma）或懂业务（来自各分子公司与客户，熟悉端到端业务流程）的人员。2.0 阶段的工作重点在于系统建设，就需要懂系统、懂产品的人员加入共享服务中心，其主要职责与业务结合，搭建共享中心处理系统。此外，平安从 2.0 阶段开始尝试内部市场化，所以还需要客户经理的岗位，负责和各子公司进行讨论，确定哪些业务可以由 SSC 承接，以及制定具体服务标准。
- ✓ **培养重点：**除了常规的培训计划外，由于新入职员工可能了解系统但是不了解平安的业务，所以在正式上岗前，新入职员工需要去业务线历练三个月，切实了解、感受各个环节和模块。



◆ 平安金服 SSC 3.0: 智能化

SSC 3.0 阶段, 平安开始关注数字化、智能化以及自动化。所谓自动化, 本质就是通过机器完全取代人力, 只依靠系统进行驱动, 实现流程运转效率的再一次提升。例如, 引入 OCR 与 RPA、电子合同的应用, 通过 OCR 技术识别考勤请假的各类文件, 辅以内嵌审核规则, 取代人工审批; 入职端通过人脸识别、电子签等技术, 取代线下纸质合同签订。

而每一次系统或技术的升级, 意味着流程的再一次重塑, 而此时的重点在于如何让流程可以自动跑起来, 以及人应该如何跟智能化技术相配合, 提升更高的效能。

此外, 平安在这一阶段, 将原有的物理大厅改造升级成为云大厅, 这主要从体验感与便捷性的角度考虑, 员工不需要跑腿和排队。趁平安集团数字化改革的进程不断迈进, 共享服务中心顺势将柜面取消, 成立线上服务大厅。

◆ 共享服务中心内部市场化

自 SSC 2.0 线上化阶段开始, 平安便开始采用内部独立结算的运营机制。

◇ 基础和条件

- ✓ **清晰的业务范围:** 业务范畴与诸多环节是否能清楚切割是企业考虑内部市场化前, 首先要考虑的关键要素。因为一旦开始对内收费, 就需要依据各环节的工作事项, 核定单价, 标准制定 SLA, 以便准确交付结果。
- ✓ **系统与方案成熟度:** 开始内部市场化后, SSC 就需要自负盈亏。如果此时还需要上线大量系统或进行打通和改善, 那么这样的投入, SSC 比较难自行承担, 这或许会导致后续客单价的持续上升以及业务端的难以承担和不认可。
- ✓ **企业人员规模:** 共享中心涉及业务类型多且小,

要实现降本增效, 都需要有系统等成本投入, 没有一定的人员规模, 很难分摊此类成本, 对几千人的公司, 很难形成规模效应, 那客单价对于业务而言依旧是难以接受的。

◇ 如何进行定价?

内部市场化后, 定价一直是 SSC 需要率先和企业进行谈判和沟通的事宜。

在刚开始运行内部结算机制时, 平安金服会在确定了自己的运营成本后, 向集团提交定价方案。由集团牵头, 多方共同召开“价格水平听证会”, 确定是否合理, 能否接受。而当 SSC 和业务合作越发默契熟悉后, 在和集团达成一致后, SSC 便会单独和甲方客户商议服务标准、交付标准与相应价格方案。

◇ 内部市场化后, 平安如何看待内部“甲方客户”提出的各类个性化需求?

在面对“甲方客户”所提出的各类个性化需求时, 平安会重新回看批量化、流程化、标准化、可被发展性这四大标准, 并确定落地需求的可行性。若确定该需求在将来依旧会有“市场”, SSC 在将来也可持续赋能其他分子公司时, 便会将需求变为产品。

◇ 内部市场化的共享服务中心如何进一步体现自身价值?

平安金服 SSC, 走过 1.0 标准化、2.0 线上化、3.0 智能化后, 通过流程优化、建立线上化处理平台、以及电子签章、RPA、OCR 等数字化手段运用, 实现了运营效率大幅度提升, 也实现部分业务的去人化或少人化。

可是, 通过技术提效总有尽头。为了进一步向甲方客户彰显自身价值, 掌握主动权。平安金服 SSC 正尝试提供更具价值感的服务, 如: 数据预测与分析, 问题诊断, 以及政策解读、优惠福利待遇申请等事项。



X 企业，共享服务中心的建立与迭代

◆ X 企业共享服务中心概况

X 企业的共享服务中心于 2017 年成立。在成立的五年时间里，SSC 历经了升级迭代，也在不断地致力于拓宽服务范畴，梳理优化业务流程。目前共享服务中心的业务范畴已经包括但不限于薪酬、人事、福利、社保、用工合规管理等多项事务。

◆ SSC 1.0 阶段：业务流程迁移并整合至 SSC 的服务范畴中。

◇ 流程标准统一化

在建立共享服务中心前，X 企业的业态众多，每个业态内都有着一套自己的流程和标准。有些业态相对成熟，而有些业态则是刚起步。所以各业态内部的流程和标准不一且成熟度参差不齐。

所以此时，共享服务中心，需要站在更高的层面进行流程设计，制定一套适用于全集团的标准和流程。流程既需要符合业务现状，在风险管理上更加合规，也需要在整体运营效率层面更为高效。

以开证明为例。在过去，员工如需开具证明，需要在线下多个地方往返奔波，进行层层审批，期间耗费了极大的时间和精力。在经过流程整合重塑后，X 企业将开具证明的业务流程从线下迁移至线上，并重新思考了审批流中的核心人物和环节。最终由共享服务中心负责审核材料与信息真实性。共享服务中心也在之后的实践中，逐步引入了电子签与电子合同，所以员工可直接下载盖章后的证明文件，也省去了寄送以及员工去驻地领取证明所耗费的时间。

◇ 质量管理与检验体系

为了保证业务得以准确且及时地迁移，SSC 使用了三级校验体系，但是由于依靠人力开展，所以总体而言效率不高。在刚开始流程迁移时，所有的校验均由员工手动实现。校验共分为三层，团队内自检与复盘、交付后的校验以及负责质量管理的部门进行抽查检验。

随着近几年人力资源信息化的建设、数据的逐步积累以及新技术的引进，X 企业逐步将数据校验的逻辑内嵌至系统中，由系统实现逻辑校验与风险预警。

◆ SSC 2.0 阶段：提升整体运营质量。

待流程与标准统一后，X 企业则更加致力于借助数字化

的力量提升 SSC 整体运营效率、及时性、员工满意度以及准确率。而为了达成这样的目标，X 企业建立了属于自己的运营管理机制：运营指标模型、流程重构、新技术应用以及 SSC 部门人才激活。

◇ SSC 运营指标模型的设立与迭代

在共享服务中心建设初期，X 企业便已提出了适合共享服务中心自己的运营指标模型，主要是为了借助指标揭示运营管理上所存在的问题或是可被进一步完善的机会点，进而形成正向反馈，最终拉动业务整体效率的提升。模型中涵盖了，如：人服比、准确性、及时性、运营成本、满意度、团队健康度等指标。

而随着运营管理的完善，X 企业更是将指标模型进行了升级，将原先关注的指标和维度重新进行了梳理和分类。同时为了和市场标杆看齐，也加上了市场竞争力这一维度。

◇ 利用精益思维进行流程重构

由于 X 企业业态多、地域分布广，所以标准多，差异大，流程重构的过程是极富挑战的。而在多年实践的过程中，X 企业也总结了自己的流程重构方法论。

首先基于业务场景，针对全流程进行系统分析，找出其中影响业务质量、运营效率和员工体验的节点，并打上标签。

以入职流程重构举例来看，在过去，办理入职手续一般需要 1~2 小时。新入职员工必须本人到场提交，如：体检报告、劳动关系证明等相关证明复印件。但是在仔细梳理了“入职”这一业务场景后，共享服务中心发现，流程断点和痛点不止出现在入职材料审核和入职手续办理的环节上。例如，新员工在入职过程中只能被动等待，和企业方无法进行双向互动；没有清晰的指引：新员工不确定在入职之后，自己还需要做什么；入职当天无法生成办公账号以及面试信息无法共享等一系列问题。这些都是在入职这一场景中，业务端频繁提及的痛点问题。

所以如果只是针对入职手续和材料审核这一单一环节开展流程改善，并不能真正地解决业务端痛点问题，提升员工体验。

为了更好地实现全流程梳理，共享服务中心联动了 BP 与 COE 团队，成立了敏捷项目组，对入职全流程开展了重构设计。

✓ **搭建业务端可视化平台：**管理者可以实时看到

岗位招聘进度，并调整整体招聘策略。

- ✓ **搭建员工端入职可视化小程序：**实现从应聘到入职到入职90天后的无感跳转和全流程可见。新员工与相关利益方（共享服务中心伙伴、BP、直线经理）可实时互动。也可根据员工到岗情况，推送入职各个阶段的清晰指引。
- ✓ **引进 OCR 技术：**实现员工信息动态采集以及后续信息共享。无需反复填写提交，也避免了因反复上传而潜在的错误发生。

◇ 流程重构过程中的关键点

- ✓ **哪些事情还可以拿过来做？**类似于入职体验改良优化的项目，X 企业在 SSC 内多有开展。这主要是基于几项标准。1) 和业务进行调研，询问业务部门，哪些工作更适合由共享中心进行承接？此外，结合共享服务中心自己的评价标准：2) 耗时长；3) 耗费精力多；4) 可被标准化。
- ✓ **以员工和业务为中心：**放弃自身视角，带入对方（服务对象）的视角看待问题，思考解决方案。
- ✓ 妥善处理流程断点或“不愿接盘”的工作

◇ 新技术助力共享服务中心服务升级

近几年，X 企业也在聚焦 HR 运营平台、HR 自助服务平台以及智能服务决策平台。目前已经引进了，如：AI、RPA、电子签、移动办公等数字化工具。在引进 RPA 之初，X 企业就已经开始尝试使用由第三方所开发的 RPA 程序，但是由于需要根据业务流程和操作的变化进行时时调整，所以造成整体运行效率偏低，所以 X 企业就开始尝试自行研发。

◇ 人员能力培养

X 企业，一直以来都十分重视对于组织员工以及 SSC 团队员工的能力培养，鼓励员工积极参与各类活动，如 RPA 工具自开发项目。一方面可以实现员工能力的提升，另一方面也可以帮助优化组织内部流程，提升组织效能。此外，轮岗历练也是其常用的能力提升方案：通过轮岗历练培养 SSC 团队员工的综合能力，也鼓励员工认证自己的各类操作技能。目前组织内部 99% 以上的员工都是多项技能员工。

此外，如：创新管理机制以及沟通管理机制，也是 X 企业的共享服务中心得以茁壮发展背后的重要原因。





宜家 GBO：持续优化，提升服务质量



戴腾飞

宜家 全球业务运营亚洲中心员工与文化服务运营经理

◆ 宜家共享服务中心概况

宜家的共享服务中心命名为 GBO (Global Business Operation)。自 2010 起，宜家便开始在全球范围内推行共享服务中心。在这 12 年间，宜家在北美、欧洲、亚太区都设置了区域性的共享服务中心。亚太区的共享服务中心设立于上海，负责为包括中国在内的共五个国家：日本、澳洲、韩国和印度，提供共享服务。

位于上海的宜家 GBO，目前共有近 60 名左右员工，负责了包括宜家商场、仓库、物流点以及其他业务单位在内的，共计 27000 名员工。

团队的主要工作内容是负责员工主数据维护、工资计算、payroll 以及为 C&B 部门制定薪酬框架提供数据分析与测算服务。在此基础之上，另有一团队专门负责维护运营各类系统，在出现问题时和供应商接洽。

除上述业务内容外，宜家目前的工作重心一方面是拓展 GBO 服务范围与广度。宜家内部正在开展 people operation transformation 项目：有选择性地更多可以由 GBO 承接的工作内容整合进来。另一方面也在挖掘服务深度，通过持续改进项目持续优化原有的工作内容。

◆ 持续改进 (CI)

在宜家 SSC 内部针对持续改进 (continues improvement) 设立了专有团队，负责从最初的需求分析到给出解决方案并执行。而 CI 团队员工基本都拥有运用 VBA 语言，自行开发小工具的能力，不需要完全依靠供应商或专门的程序员进行产品设计与落地。

在 2011，共享服务中心成立之初，宜家就已经提出了持续改进的概念，并搭建了相应的框架，匹配了工具。但是框架搭建与工具应用并不是持续改进项目中最核心或最挑战的部分，而是如何向员工宣传持续改进的理念，让他们愿意在分内工作之外，发现流程中可待改进的机会点。如何激发员工主观功能性是最为困难的部分。

◇ 持续改进的闭环管理

宜家通过前期的 CI 团队成员甄选、日常运营中的氛围打造以及事后的认可与激励，打造了持续改进的闭环，并通过闭环不断提升员工对于 CI 的认可度，实现了 CI 的持续开展。

- ✓ **前期甄选：**首先在前期甄选时，企业就将价值认同作为 CI 团队的甄选标准之一，为后期的持续宣贯打下基础。
- ✓ **内部氛围营造：**企业要求 CI 团队成员每年至少要有三个想法与案例被落地实现，对于现有流程进行了优化与改进。这一指标不止体现在绩效评估中，也体现在员工的个人发展计划中。在日常的培养与发展，除了相关理论和方法论的培养，宜家也会主要培养 CI 团队成员的问题解决能力。直线经理与团队成员日常也会针对需求与问题本身、背后的原因以及落地方案共同探讨。如果短时间难以凭借 CI 团队自己的力量进行优化。团队成员也会将问题提出，针对其可行与不可行的原因进行讨论。
- ✓ **认可与激励：**宜家 SSC 会从荣誉的角度对于 CI 团队员工的努力与工作提出奖励和认可。此外，其中也暗含了另一层含义。在考虑内部晋升人选时，那些经常对自己的工作产生反思或挖掘出新的机会点的员工也无形中有了加分。因为他们不仅在行为上体现了对于宜家价值观的认同，而且也有能力真正地解决问题，提升运营效率。

◇ 流程改善中的机会点如何挖掘？



在持续改进的过程中，宜家也形成了自己的需求挖掘思路和方法论，如何找到流程改善机会点或员工需求点。关键在于如何帮助业务或员工具象化自己的问题。

许多时候，当在和业务沟通“你的问题和困境是什么，你希望 SSC 如何帮助你”时，他们并不知道如何回答。也似乎觉得既定流程已经运行多年，也非常顺利，并不存在什么问题。

这时 CI 团队就会给沟通会中的每一位参与发一张纸，并换一个方法进行提问。“请列举你们在日常工作中，最为头疼的一件事情。”通过具象化日常工作中的问题，了解日常工作中最为繁琐、琐碎的事情。这边流程改善中的机会点。随后 CI 团队便会开展针对性地分析，了解头疼背后的原因是什么？进而思考如何进行改善。

以个人所得税申报这一流程改善为例，宜家在许多城市设立了自己的分子公司。所以在进行所得税申报时，SSC 团队就需要同时用四五十台旧电脑进行申报。这一流程已经在宜家内运行多年，虽然执行方已经非常熟悉这一操作，但是依旧感觉非常繁琐。

◆ 如何处理三支柱合作时的灰色地带？

虽然各家公司面临的问题和挑战各有不同，但是从管理学的角度来看，如果分工职责不明确，势必会造成工作任务无人负责或效果不佳。但是人力资源领域内的很多流程环节难以被清楚切割，尤其是当遭遇外部挑战和变化时，就更需要多部门的通力合作，敏捷调整。

所以在尽可能明确职责分工的基础上，企业需要注重培养员工的企业家精神或主人翁精神。只有员工真的将企业的存亡和发展认为是自己的事情，才会发自内心地将任务更好地完成。而在其背后予以支撑的，并不只是整体的框架设计或方法论；而是企业文化的驱动。只有当员工认同你的观念、认同你的文化以后，他们才会自然而然地觉得这是有意义，他们才会愿意是承担工作职责之外的灰色地带。

◆ 指标衡量

企业运营是以盈利为目的。所以从这一底层逻辑出发，所有企业运营活动最终都需要衡量“benefits”即收益。而收益有两层含义。第一层是可量化的指标。流程的改善可以节省的时间、人力，进而会体现在财务指标上，综合运营成本的减少。

同时收益可以从另一角度体现，为员工提供更加良好的体验感。而体验感的衡量，企业一般会用满意度调研与年度敬业度调研进行衡量。





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管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ……
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……



众合云科集团 (Zhonghe Group)

众合云科集团 (Zhonghe Group) 是国内领先的HR SaaS科技企业, 以“让每一份工作都有保障”为使命, 针对标准劳动者、新经济从业者和特殊人才等多种形式, 依托一站式SaaS服务平台, 科技驱动, 为企业提供综合性共享服务解决方案, 让企业聚焦核心主业, 让劳动者更有安全感和幸福感。

众合云科集团旗下拥有101HR、51社保、海握科技、51同路、时在保险等品牌。目前在全国各主要城市拥有130+直营分公司, 为36000+企业客户, 700+上市企业提供高品质高效率的直营服务, 为1500000+企业标准劳动者, 新经济从业者以及特殊人才提供工作保障。

产品与服务:

51社保

51社保是技术驱动的PEO专业雇主服务商, 以101HR科技平台为基础, 构建覆盖全国 130+ 城市的全直营客户支持网络, 为企业提供一站式人力资源互联网共享服务。

ASO人事职能服务: 包含智能社保SaaS服务和商业保险服务, 依托线上101HR SaaS平台和线下覆盖全国130+城市的全直营服务网络体系, 为企业提供一站式的合同、薪酬、个税、社保管理、商保管理等服务, 减轻HR事务性工作压力, 提升雇员幸福感。

PEO专业雇主服务: 新型外包派遣一体化解决方案, 以雇员为中心, 提供从入职、在职到离职的覆盖去雇佣关系全生命周期的一系列专业服务。方案拥有全国200+雇佣主体, 提供数字化属地化SSC解决方案; 支持员工端电子签约, 高效收集信息; HR通用账户, 一站式处理薪酬、个税、社保及商保等服务; 相应经营成本支持全额计税抵扣。

海握科技

众合云科集团旗下海握科技是国内领先的数字经济从业者服务平台, 合作对象覆盖新经济领域的八大主流场景。我们为企业和个人发生在数字工作场景下的业务合作提供实时的酬劳结算解决方案, 包括方案设计、合规咨询、在线系统, 税务申报, 配套保障服务等。

海握科技通过SaaS系统和软硬件连接上游公司、自由职业者和公共服务系统, 打造一体化无感式的服务。产品包含HiWork服务平台、HiWork开放平台、HiWork个体助手、海握记账APP等

时在保险

时在保险(上海盛大保险经纪有限责任公司)是专业可靠的商业保险服务平台, 持有中国银保监会颁发的保险经纪牌照。我们与国内外顶级保险公司合作, 通过101HR SaaS系统, 为企业提供商业保险咨询和设计、数字化落地、员工服务等一站式综合解决方案。

服务产品包含全员健康福利解决方案、高管/核心员工高端医疗解决方案、雇主责任企业用工解决方案等产品, 并通过101HR SaaS平台满足HR保险管理, 雇员保险报销等功能。

共享服务中心 服务运营质量的 提升与优化

Improvement and Optimization of the
Operation Quality of Shared Service Centers

调研主办方



联合主办方 众合云科

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

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