

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

HRSSC 3.0 阶段的 持续探索和升级

刘丽云

——在人力资源的土壤上种花

坚定而真诚，直率又主动，这是刘丽云给人的第一印象，她仿佛一朵盛开在悬崖边的雪莲花，不论外界环境如何，都始终绽放着生机，高雅又坚韧。英国文学评论家约翰逊曾说：“伟大的作品不是靠力量，而是靠坚持来完成的。”刘丽云的职业经历似乎是对这句话最好的诠释，她一步一个脚印，从财务转型到人力资源并不断深耕，从业多年，不断在人力资源的土壤上撒下一粒粒种子，耐心等发芽，静心待花开。

杜绝博弈 激发原力

——销售激励设计

销售体系激励是激励体系设计的关键环节。在实际操作过程中，既要面临因公司发展阶段不同而需采用不同销售激励模式的情况，又要面临变革带来的对销售激励体系进行优化调整的挑战。要做好销售激励设计，取得可观的激励效果，须构建好整体激励体系，并同时兼顾个体激励和团队激励，还要关注外部环境变化，以随时做好调整和应对。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2023

4

第六期

会员通讯内参

2023.4 第六期

HR学习发展，就在智享会

WWW.HRECCHINA.ORG

CONTENTS

目录



21

专题 | FEATURE

HRSSC3.0 阶段的持续探索和升级

- » Part1 HRSSC3.0 知多少
- » Part2 企业的差异化进阶之旅
- » Part3 经验总结与展望思考

42

人物 | PEOPLE

刘丽云

——在人力资源的土壤上种花





7 | 前沿 |

- » 顶尖高管挖猎——社交招聘新玩法
- » 杜绝博弈 激发原力——销售激励设计
- » 赛诺菲 |Z 时代员工的数智化敏捷培训之旅
- » 如何进行关键岗位人才的精细化招聘

21 | 专题 |

HRSSC3.0 阶段的持续探索和升级

- » Part1 HRSSC3.0 知多少
- » Part2 企业的差异化进阶之旅
- » Part3 经验总结与展望思考

42 | 人物 |

- » **刘丽云**——在人力资源的土壤上种花

47 | 研究 |

- » EVP 塑造与管理实践研究报告

59 | 劳动法苑 |

- » 女职工退休年龄的划分审批权限的归属分配
- » 竞业限制模糊事项讨论

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>



欢迎关注智享会官方微信公众平台，亲们可以扫一扫下面的二维码或者添加智享会微信公众账号：**HRECChina**
欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台上分享人力资源实践中热门、前沿的话题和活动。



2022 年 11 月 30 日，人工智能实验室 OpenAI 发布了对话式大型语言模型 ChatGPT，随后在各大中外媒体平台掀起了一阵狂热之风。不到 4 个月的时间，OpenAI 又发布了 GPT-4，业内人士表示此迭代速度堪称奇迹。人工智能的发展速度之快，令人叹为观止，再次在各个社交平台掀起讨论热潮。我们无法从专业角度去做出评价，但却可以由此窥见智能化技术飞速发展这一现状，由点及面，进一步认识到我们已经进入数字化、智能化技术高速发展的时代，这些技术能从各个方面让我们的生活得到改变。人力资源从业者应该都深谙技术对流程管理的重要性，尤其是人力资源共享服务中心（以下都简称 HRSSC），对数字化、智能化技术的需求越来越大、要求越来越高，发展到 3.0 阶段时，对技术的依赖性更是可见一斑。

由于 HRSSC 的进阶会在一定程度上依托于数字化、智能化技术，所以目前完全进入 3.0 阶段的几乎都是处于行业领先水平的知名企业，而营收相对较弱的企业、结构复杂的跨国企业、发展速度稍缓的中小型企业都暂未进入 3.0 阶段。我们基本可以将 HRSSC3.0 的进阶情况分为三种——“准备进入”“正在进入”和“已经进入”。那么，“准备进入”的企业需要做好哪些准备呢？是否已经形成完整的规划？“正在进入”的企业已经取得的成果有哪些？距离真正的 3.0 阶段还差多少？遇到了怎样的挑战？“已经进入”的企业主要在哪些方面完成了进阶？用了多长时间达到目标？结果是否符合最初的期待？关于 HRSSC3.0 进阶之路的种种，我们都将一一探索，结合实践案例为大家带去启发和思考，有需要的企业均可参考。



顶尖高管挖猎 ——社交招聘新玩法

内容来源：王春明 | 时任高级招聘总监 | 360 集团

编辑整理：Phyllis Guo

公司介绍

360 公司创立于 2005 年，是互联网免费安全的倡导者，先后推出 360 安全卫士、360 手机卫士、360 安全浏览器等安全产品，致力于成为互联网和安全服务提供商。随着全社会、全行业数字化程度的深化，“大安全”时代加速到来，360 以“让世界更安全更美好”为使命，致力于实现“不断创造黑科技，做全方位守护者”的愿景。

优秀招聘者的 4 个核心专业能力

大多数人都觉得懂业务是招聘的核心能力，实际上这是底层的通用能力。招聘是从商业图谱到人才图谱，从公司战略到组织再到人才，将业务知识转化成招聘人才的能力。招聘招的既不是岗位，也不是人头，而是组织为了实现战略增添所需的能力，尤其是组织所稀缺的能力。

那么招聘者的能力是什么呢？招聘者的核心职责是以招聘来支持业务，紧接着是面试、落地和推进，同时还要注意行业人才的数据分析以及数据报告。从核心职责中可以提炼出招聘者的核心专业能力——**快速找到人、准确识别人、平等沟通、谈难 offer**。从懂业务到提炼出所需的人才画像，将人才模型分解之后才可以得到选人的标准，后文将围绕四个核心专业能力进一步展开说明。



社交招聘渠道的玩法

在社交招聘中，影响力、好友质量、好友数量哪个是最重要的？对于高管的招聘，质量肯定重要，但与此同时，和高管取得有效联系也会更加困难。招聘者的影响力越大，获取的好友通过率会更高，但实际上对高级别好友的通过率并没有实质性的影响；在脉脉和领英平台，影响力取决于在线时长、看资讯、加好友以及与好友互动的频率等等，但在平台上的影响力往往与现实成反比，现实中真正的影响力是行业地位、团队规模，这些不仅能影响团队、领导，还可以影响到更多有影响力的人。例如，对于高级招聘总监来说，脉

脉和领英给他带来的价值是：在半小时内可以联系到互联网圈子里 95% 的人。

◆ 招聘逻辑

一般人使用社交招聘平台的逻辑是：搜索——加好友——极速联系 / 邮件——索要电话——加微信。然而，总监、VP、O 级别的优秀职场人非常忙碌，在这一系列的过程中就产生了两个词——等待和运气。由此在社交中必须理清三个逻辑，即“谁有电话”“谁能快速给你电话”和“他为什么给你电话”。第一，他本人不通过好友申请，那么就攻破他的相识好友和熟识好友；第二，可以通过朋友和同事直接快速获取其电话，再者就需要市场上经常

使用社交招聘软件的人，比如猎头、招聘、销售、HR 等等，通过在此时此刻活跃的人来获取联系方式；第三，要让他觉得你价值、够职业，将职业头像、公司、级别、业绩维护进社交平台。那么在社交渠道上应该加谁呢？第一类是经常使用脉脉的活跃用户，例如招聘、HR、市场、看过你信息的人等；第二类是脉脉和领英好友多的人，可以给你电话、扩展你的二度人脉；第三类是经理和主管级的人，他们是真正在做以人为链接的事情；最后是付费会员和认证会员，他们的信息可信度更高。

理顺招聘逻辑，实际上就是对在社交招聘中哪点最重要的回答，也就是好友数

量。如果你们在社交平台有两百个共同好友，此时链接到高管就十分简单。大多数人觉得脉脉和领英不太好用，因为其无法像智联、拉勾、BOSS直聘一样查看简历，但这些平台只能解决总监及以下级别的人员招聘，对于总监级别以上的人，通过脉脉、领英这些社交渠道的招聘非常有效。对于招聘人而言，脉脉和领英还存在着更大的价值，可以为招聘者提供平台来约见高管候选人，进而转化成公司战略。

◆ 招聘规律

王春明老师总结了八条招聘规律：

①不能链接人脉的联系人是无效的，要给自己织一张无限扩大的人脉网，建设招聘同盟。随着好友数目的增加，招聘者可以利用好友的资源和人脉扩展自己的好友。

②链接强弱：脉脉>微信>电话>微博>简历。手机和微信是熟人之间的强链接，是陌生人之间的弱链接。对于级别高的高管来说，如果和招聘者之间没有价值互换，即便拥有他的微信，也无法得到及时的回应。而脉脉和领英中的好友数量越多，二度好友就会更多，并无限扩大。

③要用手机给总监 VP 级的人打电话，且晚上八点至十点是黄金时间。

④寻访口诀：平找平、高找低、低找高、相关部门找关系。即如果招聘者需要找某公司的人，那么可以通过他的平级、上级、下级、相关部门、朋友链接来找到他。

⑤求人办事：你为对方考虑的越周到，对方需要做的就越简单，成功的概率就越高。

⑥深挖五同关系：同事、同学、同行、同乡、共同朋友。

⑦一个人的好友中三类人比较多，分

别是同行、猎头、招聘。

⑧加好友的路径：搜索、看“他的还看了”、共同好友、我的访客。

◆ 招聘渠道

建立人才库也十分重要，要将过往沟通过的人统计在 Excel 表中，留下招聘的记忆，包括这个人的优势和不足，随着时间沉淀为招聘的工具。

围绕职位进行招聘。首先在招聘网站和企业人才库寻找，然后通过目标公司找人脉。其次是搜索，例如社区总监的招聘，

先在浏览器中搜索“社区总监”，可以看到社区总监的排名，找到自己觉得厉害的人，再通过“人名+公司+职位+峰会”的搜索，可以得到行业中的很多目标人选。再次是社交+人脉方面，做好微信、通讯录、简历的备注，然后是招聘网站和内部同事，继而是批量解决（招聘同盟）。例如，老板曾给高管招聘总监一个任务去找到科锐的做 TMT 行业的负责人，当时通过微信朋友圈在五分钟内收到了十个人的私信并很快得到了联系方式。最后是 Cold Call 和猎头辅助。这一系列的方法就是围绕职位的 360° 寻访。

人才库	公司	公司	公司	公司
职位	A	B	C	D
职位	A	B	C	D
职位	A	B	C	D
职位	A	B	C	D
职位	A	B	C	D
职位	A	B	C	D

图 1 人才库

🎯 打造一个高效的招聘团队

把招聘的核心能力拆分成不同的模块，例如脉脉的使用技巧这一部分，实习生可以通过这个方法来找高管候选人，将每一模块转变成可以复制的简单的工具。但懂业务是远远不够的，招聘还需要将对业务和职位的了解融入公司的战略、组织、人才的拆解之中，提炼出岗位的核心能力模型，如高管胜任力模型、中层胜任力模型、专家胜任力模型、校招生胜任力模型等等，再根据胜任力模型中的能力项目设计面试问题，继而做面试官培训及认证。

对于一个普通的面试官来说，记住胜任力模型以及技术层面的问题，通过 20 个候选人的面试，将面试题融入到自己的面试过程中，他就可以成为一个相对合格的面试官。

这些完美诠释了如何把招聘产品化、模块化，做成易学易用的工具和能力支撑，**知识加刻意的训练，就可以提升整个招聘团队的招聘能力，系统地解决招聘过程中的问题。**

序号	分类	能力工具	序号	分类	能力工具
1	找人	脉脉、领英使用技巧	22	谈offer	offer沟通技巧
2		各渠道的使用技巧	23		offer的录用决策
3		关键词搜索技巧	24	维护	offer之后人选的维护
4		Cold call	25	落地	高管落地方案--招聘和BP版
5		如何建招聘同盟	26		高管落地方案--候选人版
6		如何从招聘同盟要电话	27	工具	招聘经理的职责和管理要求
7		如何挖掘内部的宝藏	28		如何降低拒offer概率
8		如何做mapping	29		招聘系统操作手册
9		识人	高管胜任力模型		30
10	中层管理者胜任力模型		31		offer提报注意事项
11	中层管理者面试官培训		32		offer审批
12	专业序列能力模型		33		offer审批的注意事项
13	专业序列面试官培训		34		360的招聘话术（对外介绍360）
14	校招能力模型和面试官培训	35	薪酬审批注意事项		
15	沟通	向上汇报方法论	36		recruiter的主要考核点
16		微信沟通技巧	37		招聘理念
17		和老板沟通技巧	38		帮着候选人谈离职
18		和业务沟通技巧	39		候选人的离职动机和入职动机
19		和候选人沟通技巧	40		如何快速的了解业务了解职位
20		向上管理	41	建人才库	
21		电话邀约技巧	42	招聘复盘	

图2 能力支撑工具



招聘的核心价值

招聘核心价值

招聘是企业、候选人和个人三赢的工作。在互联网和高科技行业，个人招聘越来越重要，人才是一个公司中最核心和最稀缺的资源，所以招聘变成了获取稀缺资源的工作，个人招聘对于招聘的价值也越来越重要。个人招聘的价值在于：①招聘是一个可以穿越时间的越来越重要的手艺活，在解决批量职位的时候越来越多地使用AI算法，所以普通职位的招聘含金量 and 可替代性会不断变小。而在高管招聘中，无论AI的推荐算法有多强，没简历也无法进行推荐，这才是核心的不可替代的招聘能力；②招聘行业可晋升空间大，牛人不多；③凸显价值，建立信任；④防御壁垒，即要招聘比自己职位高的人；⑤成就感和与人为善；⑥有着不错的市场收入。

招聘的三个层次

招聘的三个层次包括合格招聘、招聘顾问和首席人才官。他们所要掌握的技能分别是：

合格招聘：①快速满足招聘需求；②招到高质量的人才；③熟练使用各种招聘渠道。


招聘顾问：①不只像销售，要更像业务员，并具有商业敏锐度；②分析人才数据、提供用人建议，帮助老板、候选人做决策；③战略性角色，为老板提供人才战略、咨询和顾问；④走在老板前面提供支持；⑤协助老板做业务决策。

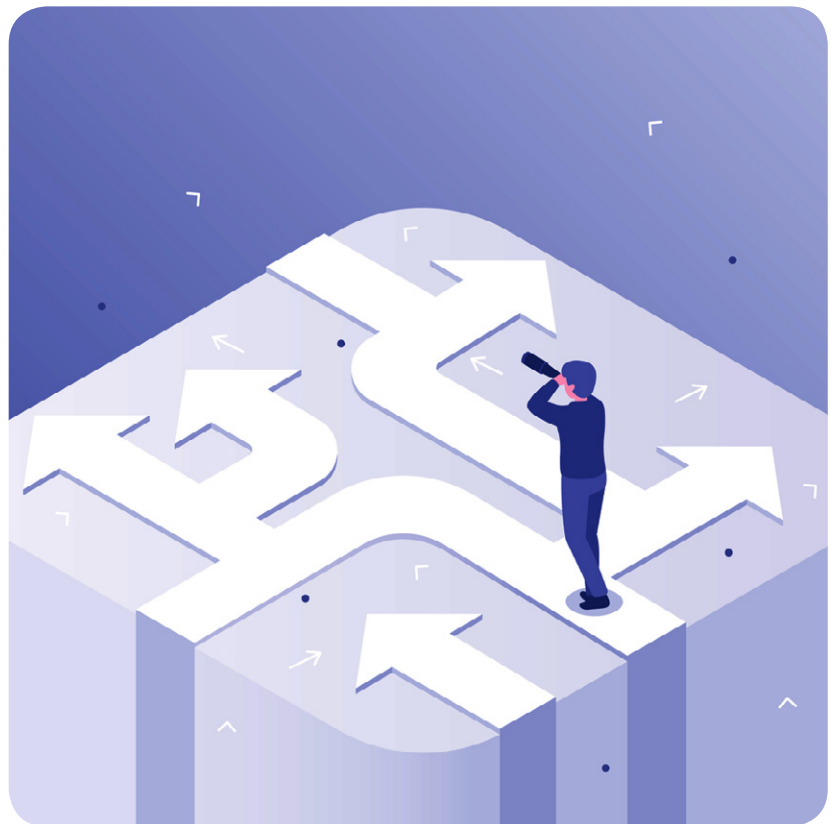
首席人才官：①站在招聘的角度帮老板聚齐能人，并把老板的梦想变成大家的梦想，帮老板实现战略；②当人才济济时，招聘就是首席人才官。



图3 招聘是三赢工作

结语

招聘对企业来说是汇聚优秀人才的重要途径，作为招聘者要不断提升自己的核心专业能力，在实践中不断积累自己的人脉资源，掌握社交逻辑的逻辑、规律和渠道，打造一个高效的招聘团队，最终实现招聘的核心价值。作为招聘者，祝大家心中有梦、眼中有光、手中有法、脚下有路，那么终有一天可以实现自己的目标！



杜绝博弈 激发原力 ——销售激励设计



内容来源：刘根先 | 时任人力资源总监 | 广东东鹏控股股份有限公司
编辑整理：Aileen Yang

导语

销售体系激励是激励体系设计的关键环节。在实际操作过程中，既要面临因公司发展阶段不同而需采用不同销售激励模式的情况，又要面临变革带来的对销售激励体系进行优化调整的挑战。要做好销售激励设计，取得可观的激励效果，须构建好整体激励体系，并同时兼顾个体激励和团队激励，还要关注外部环境变化，以随时做好调整和应对。

整体激励体系

企业在进行销售激励设计时，首先需对整体激励体系有所把握。一般而言，企业既要根据业务、发展阶段、经营模式选择激励组合，也需要短、中、长期激励相结合，以使最终的激励方案更完备、更有效。

1、根据业态、发展阶段、经营模式选择激励组合

激励包含五大要素（如表 1），在设计销售激励方案时并不是全部激励要素都要涉及，而要结合业态、发展阶段、经营模式进行选择，形成效果最大化的激励组合，以实现激励目标。

2、通常需要短、中、长期激励相结合

工资、津贴	<ul style="list-style-type: none"> ● 以岗定级，以级定薪，人岗匹配 ● 用津贴解决特殊岗位、特殊情况和新业务问题 ● 基础福利做到合法合规
提成、绩效	<ul style="list-style-type: none"> ● 提成解决绩效个体激励需要 ● 绩效奖金平衡经营过程与综合结果 ● 提成和绩效一般不同时存在
过程奖励	<ul style="list-style-type: none"> ● 保持灵活性和战斗力，及时应对和调整 ● 聚焦战略和 MWB
奖金	<ul style="list-style-type: none"> ● 与经营结果关联 ● 以利润中心为单位设置奖金池 ● 其本质是组织奖金的生成、分享
长期激励	<ul style="list-style-type: none"> ● 导向长期主义和协同利他 ● 遵从公司总体利益最大化原则

表 1 激励的五大要素

“打组合拳”在销售激励设计中同样适用，短、中、长期激励结合往往能取得更好的效果。一般而言，短期激励包括营销提成、绩效奖金和过程奖励 / 专项奖三种主要的激励方式；中期激励包括超额利润分享、合伙人制和对赌协议三项可行措施；长期激励包括期权和限制性股票两种形式。短期激励的各种方式一般用于针对个体的激励，中、长期激励则通常是针对组织和团队。企业在设计激励体系的时候

须兼顾个人和团队，所以短、中、长期激励一般也会结合着进行，以使得激励效果最大化。

个体激励

个体激励主要涉及提成、绩效奖和专项奖的设计。个体激励，顾名思义，相较于其它激励方式，更重视个人的贡献。公司在进行销售激励设计时也要对个体激励做细致规划。

◆ 提成设计

1、根据导向、业态、走势设计合理的提成模式

(1) **线性计提。**简单、成本可控。即在设计提成方案时，有时以产品或服务为单位，有时以金额为单位，具体视实际情况和工种而定。比如作为中介，每卖出一套房子后的提成是按照销售额的百分比得出，即其可拿到的销售收入，这个成本是相对可控的。

(2) **增量加速。**增量强化，计提率上升。如果企业存在一些增量市场，例如，有稳定的客户来源，一般而言，这些客户都存在复购需求，只要没有意外情况出现，合作都是长期且稳定的，这时便可以对增量进行加速。比如每个月的销售额超过一定数值后就可以对超过的部分进行加速，以刺激大家冲击更高的目标。但同时也需要明晰一个事实——增量加速意味着公司会给销售端一个导向，比如做大规模。

(3) **存量打折，增量加速。**增量强化，计提率可控，可能影响存量市场和客户服务。如果面向的是 B 端市场且有复购机会时，可以考虑存量打折、增量加速。比如企业和客户谈好一项合作后，只要服务端不出问题，那么客户一般会持续与其合作，这时对应的客户群体就属于存量市场。

(4) **增量加速，超额追加。**增量强化，计提率提高，提高市占率。这是指在细分市场已经有很高的占有率时，需要继续激发销售人员的动力。

2、关注门槛值、封顶值、提成基数设计对激励效果的影响

(1) **设置门槛值，以建立人效控制线。**对门槛值以下的部分，不计提或者少计提；建立人效控制线，淘汰业绩不佳人员；门槛值与封顶值（如有）充分拉开差距。

(2) **如非必要，勿设封顶。**封顶容易导致囤积订单、达标则停止销售等行为，可以对单个订单 / 交易设置控制，或由管理层审核异常订单，建立审核线，而不是对总体目标设置封顶。

(3) **通过合理的费用扣减，培养经营意识。**通过费用扣减，确保期间费用合理可控；发挥员工的经营意识，比如对销售人员的差旅费、通讯费、招待费等，在合适的业态内，可以进行一定比例或金额的费用扣减，包干管理，从而简化管理和监控工作。

◆ 绩效奖金设计

设置绩效奖金时将组织与个人结合，避免目标博弈，全面加强应用。

第一，应避免目标奖金设置与人数挂钩。

第二，杜绝目标博弈，确保目标精简高效，跳起来可达成。作为一个绩效管理岗位的 HR，要对目标的合理性、拉通财务、拉通经营部门有一个总体的感知和判断，如果觉得有问题，就将相关的人集中起来重新讨论。

第三，防止出现目标达成后奖金增长但业绩不增长的情况。比如可能在设置绩效目标时没有与组织进行很好的关联，所以要在个人和公司层面分别设置绩效系数，在对大部门的负责人进行绩效管理时要与其整个组织目标建立关联，如果只是考察个人目标，那么该部门和其它部门及渠道将很难建立整体感。

层级	目标奖金	个人绩效系数	公司绩效系数
区域总监	年薪40%		
分公司经理	年薪30%	S :1.5 A :1.2 B :1.0 C :0.7	超出挑战目标-1.5 超出基础目标-1.2 低于基础目标-0.7 低于问责目标-0.5
业务主任	年薪20%		
职能员工	2个月工资		

图 1 绩效奖金设置

◆ 专项奖金设计

设置专项奖金时，要看人均能够拿到多少奖金。比如申请一个方案时首先要了解该方案的覆盖度，所覆盖的员工中有多少人能拿到奖金也需要评估，因为不是所有人都能获得专项奖金，专项奖金一般是提供给在项目中做出突出贡献的员工，所以一个方案所覆盖的员工中能获得专项奖金的在 30% 即可。因此，根据方案覆盖的人数便能估算出能获得奖金的人数，从而有的放矢，设置合适的奖励金额，控制

成本。

专项奖金的设计要注意总体管控、确保挑战性、控制激励范围三个方面。首先，重视总体管控计提率、人均激励额和规划性。其次，确保挑战性。一方面，杜绝对常规工作设置激励，并设置挑战性目标；另一方面，常规工作通常不设置专项奖金。最后，控制激励范围。杜绝用专项奖金解决薪资问题，确保激励力度。

团队激励设计示例

团队激励的底层逻辑是组织奖金生成制，“多打粮食多分钱”。奖金到组织是“公司到体系”和“体系到组织”两种；奖金到个人主要是“到主管”和“到员工”两种。

基于利润中心生成组织奖金，基于个人贡献设置差异化激励。图2为针对某一事业群的激励方案框架，其直接取消了事业群核心管理团队绩效工资，并设置金额高于该事业群绩效工资总额的奖金池，亦即事业群核心管理团队在挑战目标实现后就逐步增加计提率，产生了总奖金池。奖金池搭建完成后，对个人能分配到的金额数也进行了计算，将岗位重要程度和计划绩效指标建立关联。发生变更时团队管理至关重要，这个设计方案将事业群核心管理团队的人做了较强的绩效牵引，如果实际的业绩达成低于设置的门槛值目标，大家就不能拿到绩效工资。由于这个方案略微严格，所以在实施前也进行了民主投票，在征得同意后开始投入实施。

数据来源：销售目标和利润目标以2021年年初设定、董事长及总裁审批且财务中心备案的数据为准；销售结果和利润结果以财务中心的2021年度核算数据为准。

数据使用：在2021年度业务运营过程中，不予调整销售目标和利润目标。在确保集团层面销售目标和利润目标不变的同时，年末绩效评估中适当考虑不可抗力因素导致的结果偏差（需核心决策层审批）。2021年10月1日之前入职的高管可参与本计划，其超额利润按该年度在职时间折算。

数据合规性要求：任何销售目标、利润目标的私自调整都属于严重违规；通过非合规方式实现销售结果、利润结果的管理和业务行为均属于严重违规；在集团计算完毕正式发放该激励奖金前离职的高管，均取消发放。

下行形势下激励调整与应对

在俄乌战争、疫情防控、房地产调整等客观影响下，如何确保销售激励的有效性，如何确保人力成本可控，如何平衡短期效益与中长期发展，是很多企业在思考的问题，特殊时期自然也需要特殊应对。下行态势下应聚焦主业，及时调整，主动应对。为应对销售人员收入减少，特别是优秀销售人员收入减少的最大挑战，可采取以下措施：

- ◆ 减缓或缩减非必要业务和孵化业务投入。
- ◆ 调整销售激励方案成为新常态。
- ◆ 减少销售人员数量，以确保激励力度。
- ◆ 根据现有的商业情况重置销售目标。
- ◆ 降低销售门槛值；将定量 KPIs 转换为定性 KPIs。
- ◆ 不建议通过提高基本工资、降低浮动部分来改变固浮比。

未来是未知的，下行形势或将持续下去，企业唯有以变应变，方能变中求胜。

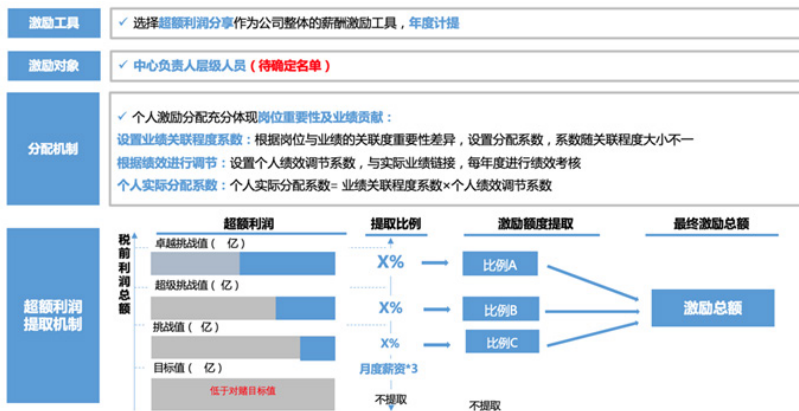


图2 团队激励 - 案例

赛诺菲 Z时代员工的数智 化敏捷培训之旅

内容来源：陈焱铭 | 时任全国培训负责人 | 赛诺菲

编辑整理：Phyllis Guo

📍 培训背景

赛诺菲是一家知名制药企业，目前普药业务团队共有 3000 多位员工的培训均由赛诺菲大学来进行设计与推进。其中，新员工培训是份额最大的工作，2022 年需要 6-8 期的新员工培训，但团队仅有 6 个老师，这个矛盾亟待解决。

📍 传统培训方式亟待更新

疫情不仅给培训带来了机会，也推动了培训方式的快速更新和迭代。赛诺菲是行业内最早开始推行数字化业务模式转型的企业，随着数字化转型的推进，培训面临着转型和变革的压力，新员工线下培训转到线上之后，不仅学员的管理难度大大增加，老师对课堂的掌控以及对线上学员的管理，也常常达不到理想的效果。虽然培训方式转为线上，但传统的以学员的考试通过率来衡量 KPI 的方式依然没有变化。经历了疫情这三年，为了快速跟上公司的数字化转型，赛诺菲大学从培训的终端入手持续进行着自我迭代。从培训老师思维

转变、学员学习方式转变，到课程交付形式转变，数字化培训已经成为赛诺菲新员工培训的常规方式。

随着数字化时代来临，更加年轻化的员工进入企业，他们被称为 Z 时代新新人类。Z 时代的员工在短视频学习中长大，习惯生活于虚拟社群中，个性鲜明，坚持自我。和这些“后浪”打交道后，培训老师发现，这些 1995-2000 年之间出生的 Z 星人，不喜欢单调的生活，不愿意被单一的标签定义，绝不允许乏味的生活，对于不感兴趣的外界保持冷漠。

赛诺菲传统的培训方式是通过系列课程的推送，将所有的知识点传输给员工，形成一种学、练、考的闭环学习模式。这种方式对“Z 星人”几乎失去了作用，他们甚至对结果评估并不在意，学不过去就补考，补考不过就辞职。这让培训团队的工作变得非常繁琐，一遍遍地通过邮件解释，安排补考，安排辅导，老师们的日常工作也被打乱。

如何解决人少、活多、学员不听话的



困境，如何将复杂的学习内容简单化、传统的课程数字化，是培训团队面临的新挑战。既往成熟的培训体系在面对新人类、新业务模式时，迫切需要找到转型的方向。

🎯 打造敏捷灵活的内训师团队

在新员工的入职学习期间，赛诺菲专门设置了学习奖金，可即便如此，员工学习积极性仍然不高。培训目标是期望学员主动要求学习，全部通过试用期测评、转正，而员工的目标是：怎么能够快速通过测评、转正。

疫情没来之前，新员工培训以面授为主，老师们在课堂上能够及时发现学员问题、解决问题，提升新员工对知识和技能的理解程度，并且转化成能力。但当培训转变为线上之后，学员们不断冒出各种新问题，老师们不仅担心学习效果，更担心学习后的运用和转化。为了解决线上培训带来的不确定性，培训团队放弃了传统的授课方式，将新员工培训所有的面授课重新设计，改成了社群运营的方式，陪员工度过整个试用期。

从新员工入营开始，记录一个学员从开始学习到结束课程的全过程，让每个学员都掌握自己的学习情况，明白自己的缺陷在何处。同时老师也可以根据学员的问题来推送课程以及在社群中布置作业、点评、辅导、组织小班学习等。

赛诺菲把这种“测评——推课——批改作业——单独辅导——直播辅导——老师小班带练”的新培训方式称为混合式培训。

这种培训设计，对于业务团队最大的变化是可以实现碎片化学习。然而对于老师来说这是颠覆性的改革，从前老师只要在课堂上实现教学目标就完成了任务，但现在老师要跟着学员走完试用期，通过社

群内的各种活动发现学员的问题，给予纠正和辅导，并且通过大数据化的追踪，及时解决培训问题。

经过几轮的新员工训练营后，数字化课程快速迭代，培训老师的授课能力也在不断提升，不仅顺应了公司数字化转型的战略，同时自己也在迭代，从传统的培训师转型成为数字化学习设计师。

课程数字化推动了敏捷培训，这种模式让学员成为主角操控自己的学习内容，让课程更加贴近他们的业务需求。赛诺菲期望通过学习自主化、灵活化、可视化这三种方式，真正培养好 Z 时代的员工，打造一个灵活敏捷的内训师团队。课程要成为解决问题的工具，而不仅仅是提升考试的通过率。

🎯 新员工智学院正式上线

◆ 数智化学习之旅

赛诺菲在开始新员工培训会进行一场入学测试，通过测试结果让学员和培训老师都了解个体的能力情况，基于能力诊断报告，在系统中为学员智能推送课程。其中，必修课是公司要求学员必须学习的内容，包括合规要求、行为道德标准等，选修课则是学员通过测试后基于自己的了解和期望自主选修的内容，老师再据此进行选修课的设计，希望可以帮助学员实现学习自主化。

打造智慧课堂是赛诺菲大学开发新员工智学院的初衷，利用大数据实现智慧推送课程仅仅是智学院的一部分，混合式培训是智学院的另一部分。

通过入学前测、中测和 AI 自评得到诊断报告后，赛诺菲大学的老师就可以结合数据进行分析，有针对性地开展各种培训方式，比如一对一辅导、小班带练、直播点评、批改作业等方式的组合。智学院

把这些手段和从前单一的面授培训区分开，称为混合式培训，通过社群和学员时刻保持联系，通过数据掌握学员的学习进度和能力变化。混合式培训发挥了培训的最大能量，持续帮助学员适应岗位要求，实现自我提升。

建设智慧课堂，赛诺菲大学开发了拜访技巧、演讲技巧、异议处理、场景演练等系列的 AI 带练，在虚拟环境中体验和锻炼是帮助学员发现自己的不足之处并不断提升自己能力的好方法，AI 在不断推动从知识到技能的转化。

混合式学习的前端是数据看板，中台是微课和 AI，出口是能力认证测评。通过企业微信群的线上社群运营，加载培训老师辅导带练；从数据跟进到自主学习，学员变成了学习的主角，老师从原来的单向知识点输出转型为培训师+教练，培训课堂变为学员主导，通过自学和讨论，大家一起共创解决问题的方法。这种培训方式运营下来，不仅提升了学员的成绩，其解决问题的能力也大大提高了，有些学员共创的方案反过来成了老师讲课的标准示范。在尝试着把学习的主动权交给学员后，获得了满意的培训效果。

🎯 数据看板在混合式学习中起到了重要的作用

学员进入赛诺菲大学学习的整个过程都会留下不同的数据，数据汇总形成诊断报告。赛诺菲大学不仅可以利用这个数据来进行社群学习运营，还可以以此作为推送课程、迭代课程、设计课程的依据，数据也会传递到管理层以及 HR 手中，为他们管理和培养员工提供依据。可视化的学习平台提供的不仅是学习的路径，也是一个员工在企业的学习和发展方向。



混合式培训是培训方法的革新

通过传统培训方式和混合式培训的新员工试用期通过率对比，发现员工的成绩和传统培训相比几乎没有区别，但新的培训方式将培训时长从 134 天降低到 47 天。

传统的新员工培训路径十分繁杂，员工从开始学习就被不同的邮件催，催课程学习、催考试等，整个过程至少需要 120 天，甚至有的会在 170 天左右结束。在调整成混合式培训之后，通过数据看板让学员实现自主学习、社群运营、小班结业，目前平均时长降为 47 天，预计下阶段新员工培训会锁定在 45 天之内。此外赛诺菲还有一个七天出营计划，这主要针对二次入职的员工以及金牌实习生、优秀代表这类人群，通过前测之后的学员可以申请直通车，无需学习直接进入能力测评，成绩通过即可毕业，通过新员工培训。这种更快速的培训模式，将为更多优秀员工提供不同的学习方式，在体现他们优秀的同时，也为业务团队快速输送人才。

赛诺菲关于构建智慧课堂的理论依据是混合式培训背后采用的深度教学设计。培训就像是一个脚手架，老师们搭建了这个支架，让学员成为中心，通过逐步提供适当的学习内容和支持，让学员逐渐进入学习状态，自我发现和解决业务问题，发展成为企业需要的人才。

深度学习设计分成以下几个环节：

搭建脚手架：重构标准课。围绕业务的能力要求重新设计培训内容，将所有知识点通过微课推给学员。

引入业务情景：在社群运营和 AI 模拟中，引入众多的情景问题，学员需要不断思考问题发生的场景以及发生问题背后的原因。

引导学员探索：这个模块是深度学习最重要的部分，为了让学员具备探索问题和解决问题的能力，智学院将所有知识模块化，将原有的标准课全部打散，提出知识模块化学习的理念。培训老师们将传统的需要十几个小时标准课的内容设计为碎片化知识点，这些散的内容可以根据业务问题任意组合成新的知识模块，就像乐高积木一样，知识在学员手里重构，模块可以被有不同需求的学员重新构建成为他们需要的解决问题的方法，找到这些内容，学员就可以在老师的引导下，在自己的框架内不断探索新的发现。

比如：智学院曾经尝试用这个方法训练一个业务团队构建远程拜访的能力，拜访技巧都是传统的知识点。学员掌握了这些知识之后，在远程拜访中探索，积累经验，最后出现了非常多的成功方案和案例，这些案例就成了新的课程。学员的实践和探索成就了一项新技能，而老师也在和学

员的共同探索中收获了一门新课程。

翻转课堂也是混合式培训中一项必不可少的设计，同样用来帮助学员更好地理解 and 运用知识以及技能。智学院相信，教就是最好的学，将课堂交给学员掌握，学员对知识点的理解不仅仅是背下来，更要讲出来、用出来。通过翻转课堂，各种知识点在学员心中的属性就会显露出来，可能会有所调整，甚至有所增加或减少，但不管怎样，学习就是为了解决问题的，对学习结果最好的评价就是：学员具备了解决问题的能力。

混合式学习的最后一个重要手段就是人工智能的应用，AI 可以引入多个场景，通过和 AI 的练习，生成学员能力诊断报告，帮助学员提升自我认知并实现深度学习。在 AI 带练的过程中，学员的学习意愿不断提升，成绩也在不断突破自我中提升。

结语

Z 时代的员工会随着时间的推移不断出现在业务团队中，我们也会不断迭代培训产品，实现学习自主化、学习灵活化，并且有数据不断跟进整个学习过程，实现可视化学习，希望通过数智化智慧课堂的设计，实现培训和成长的方向奔赴。随着数字化平台不断的迭代，赛诺菲也期待在未来真正实现智慧培训和敏捷转型。RR

如何进行关键岗位人才的精细化招聘

内容来源：仲小玲 | 时任招聘总监 | 亚信科技控股有限公司

编辑整理：Phyllis Guo

项目背景

作为中国领先的高科技企业，亚信科技基于业务需求，多通路、多维度进行人才布局。针对关键岗位行业专家和管理人才进行前置化储备，同时持续提升招聘数智化管理，优化自有人才库。

亚信科技是中国领先的软件产品及服务提供商，拥有丰富的大型 IT 软件产品开发和项目实施经验，并具有优秀的产品、服务、运营和集成能力，在 5G、人工智能、云计算、物联网、客户运营、业务支撑系统等领域具有先进的技术能力和众多成功案例。2022 年 1 月，亚信科技完成了对艾瑞咨询的收购，将业务能力从产品研发、交付服务、系统集成、数据运营延伸至咨询规划、智慧决策，成为领先的数智化全栈能力提供商。

在亚信科技深耕市场的近三十年中，成功案例以及客户遍布多个行业。目前正处于战略转型期的亚信科技，在已有常规招聘的基础上进一步提出了关键岗位人才精细化招聘的要求。

招聘体系

亚信科技拥有一套基于战略与业务搭建的招聘体系。在核心人才的招聘过程中，HR 以战略方向和业务需求为指引，与业务部门协同作战，一起达成关键岗位人才

招聘目标。

战略层面：亚信的核心人才包括行业专家以及高端管理岗位等，在这类岗位招聘中，招聘负责人会将企业战略以及业务发展方向准确传递给招聘团队。因为在和高层次候选人的沟通中，候选人对于公司的业务方向和战略规划是有了解的需求的，尤其是 To B 业务的公司，总有一些为市场所不了解的业务类型，这样在交流中可以有更多话题并且可以精准传递公司和岗位亮点。

文化层面：很多核心人才受曾经的工作环境、行业、管理方式等的影响，在新环境中会有磨合期，HR 大多都经历过新员工无法顺利通过磨合期的情况。例如：一些在职业化、专业度以及既往业绩均十分突出的候选人，会因为不适应环境和文

化，双方磨合不成功而离开。这种情况下，招不到人与招到不合适的人，后者的损失可能更大。所以，招聘阶段企业文化的传递和影响非常重要，需从前期开始渗透。

业务层面：面对传统业务和新兴业务不同的人才需求，招聘端如何通过业务层面来制定招聘对策呢？比如可以建立聚焦不同业务类型的招聘团队，深度挖掘和储备人才。同时设置虚拟项目团队作战模式，当有紧急招聘项目时，招聘部会打通资源建立一个虚拟项目团队，这种模式在招聘工作中已经形成最佳实践，不仅大大提高了招聘效率，还提升了招聘团队的攻坚能力。

招聘层面：招聘实施阶段包括需求分析、人才画像和人才引进，其中需求分析最为关键，需求一旦清晰，实施中按图索

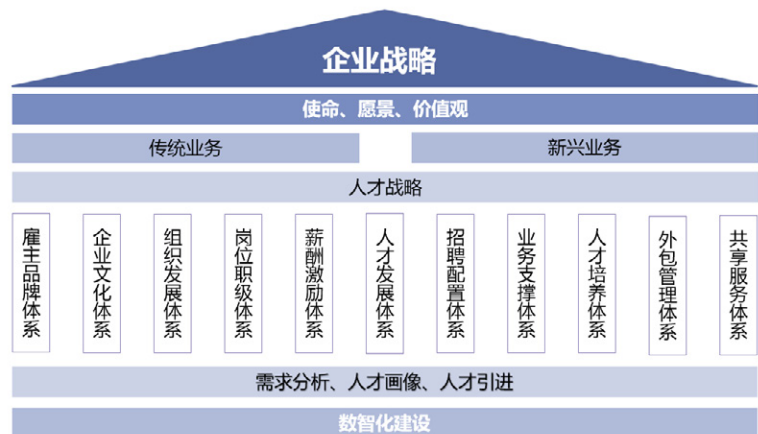


图 1 招聘体系



骤即可达到效果。首先，招聘部门需要在理解公司业务的基础上与用人部门充分沟通关于“人从哪儿找”“找什么人”等问题。其次，在分析需求时常会出现需求不清晰与需求过于完美两种情况，前者在新型岗位中十分常见，这时 HR 需要进行市场了解与分析，通过与用人部门不断沟通及快速试错的方式，将需求调整到清晰准确的方向；后者直接有清晰人才画像，但需求过于完美，招聘部门此时需要和用人部门沟通需求的优先级，把核心需求作为刚性要求，其他需求作为加分项，这种方法通常可以有效让用人部门需求合理化，最终找到合适人选。

招聘数智化建设：招聘数智化建设是招聘体系的基础，提升招聘数智化水平，可以有效提升招聘效率，降低招聘成本，提高用人部门用户体验，精准数据分析等。

有招聘体系和招聘数智化支撑，亚信科技的招聘格局更加宽阔。

人才储备

◆ 了解行业人才动态，支撑业务发展

近年来，企业招聘渠道的便利性、价格、产品结构都发生了多元的变化，这对招聘人员而言需要花更大精力去寻找和联系候选人。大环境变化使企业人才储备成为亟待解决的问题，如何未雨绸缪成为招聘团队要关注的重点。招聘如何做到更加前置化？在人才储备充足的领域招人相对容易，但当企业进入新的领域时，人才资源储备不足会影响招聘效率，HR 需要根据对市场的了解提前行动，人才储备对招聘的成功实施起到重要作用。

◆ 建设企业人才库，提高招聘效率

近年来，亚信科技对招聘的关键指标提出了量化的要求，不仅要储备人才，还需要分门别类地按照专项来做储备。这样在有招聘需求时可以首先在自有人才库中寻找，逐步丰富新业务人才储备，在和用人部门沟通时有更清晰的人才市场分析 & 数据呈现。

◆ 整合全渠道资源，控制招聘成本

如何有效管理招聘成本是一个永恒的话题，建立自有人才库可以有效整合渠道资源，减少简历资源浪费，规避重复面试，

积累自有资源，有效控制招聘成本。在资源整合方面，可以通过数智化建设整合全渠道资源，将资源有机利用并转化为招聘结果。同时运用公司自有的 RPA 产品来批量处理简历，通过资源获取、配置、整合、利用、赋能，不断整合招聘资源，形成端到端招聘流程，降低招聘成本，提升招聘效能。

数智化建设工作需要持续优化，在优化过程中 HR 要以用人经理思维来思考和实施，做到全流程智能化，全流程可感知。用人经理可以通过可视化看板，直观了解候选人从招聘到入职的一站式管理信息，从而极大提升用户体验。

人才吸引

在核心人才招聘中如何有效吸引候选人？从人才吸引的角度来说，找准契合点非常重要。招聘人员可以从政策、产业和行业的角度来为优秀核心人才介绍与岗位相关的行业及市场情况。招聘人员不仅需要了解政策和市场，而且需要了解行业和业务，从而和候选人更好地交流。上级、团队和企业文化也是核心人才选择机会的重要因素。

人才吸引的方法有很多，比如运用利好政策解读、行业信息和业务卖点，这些知识可以在工作中学习积累和归纳总结，可以形成规范的标准版本进行输出与分享，体现企业优势和招聘专业度。在创新创业型公司以及公司的新业务招聘中，标准信息的梳理与输出更加重要。


专业赋能

招聘部门要做到与业务部门一起成长，提升招聘专业水平和用户体验。亚信科技的招聘以业务部门为主导、以 HRBP 为支持、以招聘为统筹，我们称之为招聘铁三角。不是所有招聘工作都可以达到铁



三角默契配合的程度，但多次成功实践证明，铁三角的招聘效率和专业度更高，招聘周期更短。业务部门在招聘中应该是重要主导角色，需要提供行业信息、专业面试、录用决策、人选保温、试用期管理等；HRBP 需要提供业务部门的全面信息，鼓励内部推荐，推动面试、入职准备等；招聘部统筹全局，不仅需要前期明确招聘需求，快速推荐合适人选，全流程招聘管理，为业务部门培训赋能，提升面试官专业度，还需要对候选人进行背景调查、专业测评，做好招聘过程中的质量管理。不同企业 HR 在招聘中的角色不同，可以尝试这种模式，建立高效、稳定、分工明确的招聘铁三角，让招聘成为大家共同的目标，一起配合完成。

📌 结语

核心人才招聘通常需要经历三个阶段。首先是痛苦的摸索阶段，需要不断积累对政策、战略、行业、业务的了解，清晰招聘需求以及提前人才储备。然后是辛苦的实施阶段，做好招聘全流程每个环节的推动和管理，不断提升自己的交付能力和知识储备。最后，通过一个个案例，归纳总结工作方法，形成最佳实践和充足人才资源储备，真正做到心中有招聘全景，手中有人才地图。每一位招聘者都可以立足自身能力，结合企业特点，探索更高效的招聘方案，积累收获和所得，不断地提升自己，建立信心。相信优秀人才，求而可得! 

HRSSC3.0 阶段的 持续探索和升级

策划：杨玲玲 执行：杨玲玲 郭文静

随着商业化的不断发展，企业对于人力资源管理的认知度和重视度不断提升，人力资源三支柱模式在各个企业有了广泛而深入的实践与运用。其中，人力资源共享服务中心（HR Shared Services Center，以下简称 HRSSC）作为三支柱中的重要一环，受数字化发展的影响，也在持续进化中。其从最开始 1.0 阶段的基础服务交付中心，到 2.0 阶段多元化服务体验中心，再到现在，不少企业已经开启了智能 HRSSC3.0 阶段的探索与升级，并展现出了巨大的价值。3.0 阶段的发展方向可能会有：借助数字化聚焦员工体验，了解用户需求和数字化需求；关注流程与职责的敏捷响应；探讨共享服务中心定位的转型，着手实践市场化和搭建大共享平台。然而，不同企业的具体发展情况不同，发展方向也会有所差异，不能一概而论。本次专题向有相关经验的人力资源专家了解了其所在企业的实践及其个人的观点、感悟，希望让不同类型的企业在“人力资源共享服务中心 3.0 阶段”的相关问题上产生共鸣或是受到启发，从而对自身企业人力资源共享服务中心的发展有所助益。

PART
1

HRSSC3.0 知多少

HRSSC 作为人力资源三支柱的重要一环，近年来取得了飞速发展，大多数企业都在逐步完成从 1.0 到 2.0、3.0 的跨越。但 3.0 是一个全新的阶段，完全进入 3.0 阶段的企业并不多，更多企业还在持续进阶的路上，未来会逐渐过渡到 3.0 阶段。那么，3.0 阶段的变化体现在哪些方面？主要特征有哪些？角色定位又与 1.0 和 2.0 阶段有什么不同？



★ HRSSC3.0 的特征

编者按：3.0 阶段毕竟是一个全新的阶段，所呈现出的特点自然会与 1.0 阶段、2.0 阶段有所不同。在此次访谈中，HR 们结合自己的思考和所在企业的实际情况，为我们总结了一些 HRSSC3.0 阶段可能会呈现出的特征，供大家参考，希望能帮助大家更好地认识 HRSSC3.0。



田涛

时任 HRVP | 百融云创

HRSSC 3.0 是一个很好的探讨方向，虽然现在尚且没有特别明晰的定义或框架，但是随着人力资源工作在数字化时代越来越以客户为导向，越来越注重产品思维，SSC 未来的发展也是充满想象的。

我先概念化地分享一下对 SSC 3.0 的一些构思和方向，供伙伴们探讨和探索。SSC 3.0 阶段将有三大特征——数字化的充分应用、大 SSC 共享服务的拉通、从后端执行向数据分析及驱动转变。

第一点是更完善的数字化技术的应用。现在大家比较关注的员工体验也将呈现在数字化中，例如各种电子签、推送提醒、问答机器人、流程自动化及自动交互等，以更全面的数字化手段来实现交付及提升员工的用户体验感。

第二点是实现共享服务的最大化。SSC 的工作，由原来更多针对基础人事及薪酬福利等方面，向招聘、学习发展等板块延展，目前有公司已实现多模块的共享工作。但延展最初不需要包括如行政工作等的共享，而是先聚焦在人力资源部的工作，将人力资源部门工作和其它部门的工作先区分开，因为一旦将其它部门拉入就会涉及到大运营的范畴。

第三点是 SSC 原来的工作职能都以流程操作为主，但随着数字化的变迁，SSC 在数据的收集整理、归纳分析等方面可以发挥更多的作用，要积极主动地为 HRBP、COE 以及业务团队等提供有效的数据支撑、判断及建议行动等等。



吴涛

时任人事共享中心专业总监
绿城中国控股有限公司

不同 HRSSC 由于所属组织的行业赛道、商业模式和发展阶段不同，其创立初衷和关注重点必然大相径庭。此时，HRSSC 在 3.0 阶段的呈现方式也应该避免脸谱式的整齐划一，然而在百家争鸣的背后，有一些导向应该是趋于一致的。

在精进专业的基础上，通过转换视角来提升价值。在三支柱模式下，HR 被视为一个独立的经营体，转型伊始 HRBP 作为客户经理被推至第一线，其在能力上能否支撑更高附加值的工作，在思路能否放下 HR 的专业执念，成为了经营体能否有效呈现业务价值的关键。随着 HRBP 角色价值的逐步深入，作为三支柱模式的重要一环，HRSSC 同样需要立足业务，从经营视角完成自身角色的转换。

基于这种导向，有些企业会推动改革，比如设置独立法人，通过独立经营来推进市场化转型；也有些企业实施改进，将原本的“流程导向”转换为“原则导向”，即将原本基于流程导向，相对僵化的是与否、可以和不可以、厌恶 special case（特殊案例），转换为以“服务和支撑业务”的原则为导向，反向思考如何改善流程、优化制度，借助 special case（特殊案例）来拓展服务界面、提升服务能力。当然，在推动改革和改进的

过程中，要有效平衡 HRSSC 规模化优势和多样化需求之间的矛盾，需要在转换思路的同时加持数字化技术和学习型团队。

在关注事的基础上，通过“两个自驱”来影响人。HRSSC 在三支柱模式下的首要职责是服务交付，即通过运营的模式来交付 HR 的产品和服务。在这样的背景下，HRSSC 在早期阶段更多地关注于“事”而非“人”。即便有对于人的关注，也主要是围绕事而产生的衍生品，如员工满意度、费力度和 NPS 等，此时 HRSSC 对组织的影响无法有效深入。

基于这种导向，可以考虑借助 HRSSC 的产品来推动管理自驱和员工自驱。通过在组织层面和员工层面构建自主性、胜任感和链接性，让组织在 HRSSC 可视化的产品中通过精准对标来自发地解决问题，让员工在 HRSSC 自助发起、自主闭环的产品中进一步提升自驱性，进而聚焦核心工作。



姜筠

时任人力资源共享服务中心负责人
新华三

SSC 角色的边界模糊性。之前阶段角色会分为初级运营、高级运营、SSC Head。3.0 阶段角色并不是以纵深的初级、中级、高级的专员来划分，而是跨界。第一种是横向跨界，即 SSC 内部的跨界，例如在进行服务、提供分类的同时进行相关数据的支持，在做物流转调的同时进行薪酬激励相关事宜；第二种是 SSC 人员的来源，以前需要成熟的运营人员，现在则更需要他在有运营能力的同时还具备流程管理能力、数据分析能力以及项目管理能力等。

服务范围去肥增瘦。在大众认知中，随着 SSC 的发展，服务范围理应越来越广，从只做社保公积金、证明开具等面向员工的服

务，可以扩展到雇主品牌、招聘支持等工作。但实际上在 3.0 阶段更需要做的是去肥增瘦，即从表面上看 SSC 直接提供的服务种类有所减少，但实际上随着数字化服务方式的增加、AI 手段的应用，某些如开具员工的收入证明和离职证明的事务性工作将由机器替代人工。通过员工自助服务的增加，将 SSC 员工的精力释放到流程梳理、项目拓展等更有价值的事情上。



林岳

时任全球人才资源共享服务负责人
无限极

首先，3.0 阶段的 SSC 会更加智能化。1.0 阶段和 2.0 阶段一般会注重员工体验和员工的自助，而 3.0 阶段会借助 AI 或 RPA 工具，更多聚焦在智能化服务，希望能根据员工过往的行为特点和工作习惯预测其需求并智能化地主动推送服务。其次，3.0 阶段会是一个大共享的时代，所有与员工体验有关的职能部门（如 IT、行政、财务、法务等后勤支持部门）都会有机整合在一起。最后，SSC 会在 3.0 阶段将各项服务通过场地的集约进行整合，让员工办事更便捷，通过打通系统数据，对大数据进行分析、建模，把有价值的的数据变为企业的决策参考。



张贤

时任人力资源共享服务中心负责人
快手

3.0 阶段我们需要更加关注业务产品化和用户体验度。用户体验度不单单是指数字化建设的一些需求点，“用户”也不单是指员工，还包括 HR 的协同伙伴、业务的协同伙伴以及

企业的管理层或业务的管理方，我们统称为 B 端 + C 端集成的后时代用户体验度。我们需要基于所有用户视角带来的反馈，为业务迭代、成本节省、效率提升、组织能力升级等带来用户端的直观视角和组织变革的新思路，从而打造组织变革的持续生命力。在这个过程中，我们可以尝试探索业务产品化的经营，然后持续提升企业内部用户的体验，同时还能尝试“走出去”，比如探索产品的市场化和行业动态的价值。诚然，这需要基于所处企业的内部环境情况进行，同时也受外部市场经济和政策环境制约。总之，我觉得人力资源共享服务中心 3.0 阶段会给组织变革和行业变革带来一些新的影响和机会。



杨志彬

时任人力资源共享服务中心经理
帝斯曼（中国）有限公司

我认为 3.0 阶段的共享服务中心重点会做员工体验和业务价值两方面的工作。从员工体验来看，要为员工创造一些便利条件，让他们可以更好地完成自己的工作。员工生命周期各个阶段的变化和调整都或多或少与共享服务中心的服务和流程有关联，这也是共享服务中心转型升级很好的切入点。一般而言，进入 3.0 阶段后，共享服务中心可以针对不同员工提供个性化的体验服务，但前提是要厘清不同员工可能面临的不同问题，然后才能为员工提供更好的个性化体验，帮助他们更好地完成自己的工作。从业务价值来看，共享服务中心进入 3.0 阶段以后，针对数据不能仅仅是做展示，而要在更深层次上洞察数据甚至能基于此给到业务部门一些建议。当然，不一定是直接对接业务部门，而是和 HRBP、COE 进行内部协作，然后提供一个较为完整的人力资源方案或建议给到业务部门。

★ HRSSC 的角色定位演变

编者按：从整体来看，HRSSC 在企业内的角色就是共享服务，但若要进一步细分，不同企业对 HRSSC 的角色定位会有不同，而同一企业内部对处于不同发展阶段的 HRSSC 也会设置不同的角色定位。HRSSC3.0 作为一个全新的阶段，角色定位又会有哪些变化呢？我们在此次访谈中也请 HR 们进行了简单总结。

◆ 纵向对比，1.0 至 3.0 的角色演变

杨志彬

时任人力资源共享服务中心经理
帝斯曼（中国）有限公司

从角色定位的角度来看，1.0 阶段的共享服务中心更多扮演的是一个方案专家的角色，对于具体的业务问题进行解答；2.0 阶段的共享服务中心更像是产品中心或服务中心，不是针对某一具体事件进行处理，而是针对某一类人或者某一个服务场景提供服务；3.0 阶段的共享服务中心则需更加主动，离业务和员工更近，服务过程中对主动性的要求更高，比较像价值中心的定位，真正思考的是应该如何更好地帮助员工和业务，为他们提供增值服务。

◆ “2.5” 阶段的角色定位

林岳

时任全球人才资源共享服务负责人
无限极

我们还差一步就成功进入 3.0 阶段了，就我们目前的发展情况来看，我认为 SSC 在公司里主要是承担“大管家”的角色，涵盖了所有保障性服务。过去在疫情形势紧张时，我们会针对疫情推出一系列关怀和举措，现在放开了也依然会提供适当的关怀和举措。

作为“大管家”的角色，要让员工形成一个“有什么事情就找共享服务中心”的概念，让员工知道有任何诉求都可以找共享服务中

心反馈，我们都是有问必答，并且快速响应。然而，我们目前服务的人数只有 2000 多人，从样本数据量来说，体量还不够大，但是复杂程度较高，因为我们的销售模式决定了岗位类别的繁多，大家的岗位特点和分工都是比较复杂的和个性化的，比如 2000 多人里面会有 1000 多个岗位类别，在分工精细化的基础上，我们大部分员工都有不同的职责和岗位要求，极具个性化。因此，SSC 也不是传统意义上的提供工业化标准服务的“大管家”，而是一个能提供个性化或定制化服务的“大管家”，需要精准识别员工特点，包括级别、岗位、性别、工作年限等各个方面的信息，这是我们称之为千人千面的“管家服务”。在向 3.0 阶段迈进的过程中，这是我们已经实现并且有明显成效的部分。

◆ 成功迈进 3.0 阶段后的角色定位

张贤

时任人力资源共享服务中心负责人
快手

我们的 HRSSC 在内部主要负责基础员工服务保障、解决方案及效率提升、用户体验三方面的工作，同时以 HR 组织整体为视角，尝试跨出边界，立足 HRSSC 行 HR 大中台之事，推动组织持续变革。具体角色分工我们会按照不同的对象进行分类，比如对于员工来说，我们是服务提供方和体验升级方；服务业务时我们是方案的孵化器和服务的交付者；服务 HR 组织时，我们是用户声音的传译器和体验协同的试验场；服务组织时，我们是中台域协调者和组织变革推进器。HR 大中台也会按照“员工服务域”（人事运营、员工咨询、签证管理等）、“用工管理域”（背调管理、外包管理、户政管理、合规管理等）和“HR 中台域”（HR 组织设计、HR 人才建设、HR 文化建设、HR 体验管理等）来区分。



李晓霞

时任全球人力资源服务总监
联想集团

人力资源的第一联系窗口：联想十分重视 SSC 的专业度，99% 的一线解决率和 99.5% 的满意度让 SSC 在员工中有口皆碑，有任何人力资源问题都会第一时间想到联系 SSC 获得帮助。尤其在联想这样一个国际化的公司，全球统一的人力资源共享服务中心为业务全球化提供了有力支撑，无论是管理者还是 HRBP，都能通过人力资源服务中心更好掌握不同国家的人力资源政策和要求，为国际化团队的管理提供便利。

COE 及 HRBP 的坚强后盾：作为三支柱的重要组成部分，联想的 SSC 得到了充分的授权，无论是各模块 COE 项目的落地还是 HRBP 的日常工作，SSC 都能提供有力支持和保障，让 COE 和 HRBP 更专注于政策和战略性支持。

人力资源数智化转型的基础：SSC 要发挥人力资源数智化转型排头兵的作用，无论是自助服务的工具，还是流程设计，都要积极探索数字化智能化解决方案，夯实人力资源数智化转型的基础。





全悦

时任亚太区人力资源运营总监
通用电气

规模经济交付运营角色。建立 SSC 的初衷就是提升 HR 的效率，实现降本增效，让人力资源经理从运营工作中解放，将更多的时间聚焦于重点项目与员工沟通，帮助业务更好地发展。运用好规模经济确保运营交付的成功，既可以保证效率又可以控制成本。

确保监管合规角色。我们需要保证工作的合规，例如基本的入转调离、股权激励、个人所得税等等的法律法规，让 HRBP 更好地规划公司战略。

数字化转型的先锋角色。在数字化转型方面我们一直走在前沿不断地探索，并且找到了适用于我们公司的应用场景，同时给到 HRBP 以及其他的 HR 团队一些建议，真正地将 SSC 的数字化转型与公司的数字化转型结合在一起，最终更好地为业务服务。

总的来说，我们对于 SSC 的定位不是业务让我们做什么就做什么，而是自己主动思考，扮演一个顾问以及方案提供者的角色。

特别分享

CASE STUDIES

搭建 SSC 的有效工具——4P 模型

姜筠

时任人力资源共享服务中心负责人
新华三

搭建 SSC 我比较喜欢使用的工具是 4P 模型，即 People(人员)、Platform(平台)、Process(流程)、Policy(政策)，不同阶段的 4P 所包含的内容也各不相同。

人员：1.0 阶段聚焦于基础服务，对于团队员工能力仅要求其学习能力强，可以将制定好的流程认真执行；2.0 阶段员工除了执行外还要进行整体流程梳理，并且对他们有了更多横向素质方面的要求；3.0 阶段除了要有项目管理的意识，还需要成为流程、数据等的管理专家。在我看来，SSC3.0 阶段除了承接基础业务的应届生或管培生角色之外，也需要成熟的、拥有多个不同背景企业经验的专家型人才，才可以迅速进入状态。

平台和系统：不同企业用的系统虽然不尽相同，但无非分为搭建、整合和优化阶段。1.0 阶段是搭建阶段，首先要进行系统的选择，再将线下的内容搬迁到线上；2.0 阶段是整合阶段，将原先的考勤系统、数据管理系统等等进行整合和优化，做系统的集成，

同时进一步优化线上化的流程；3.0 阶段需要更多个性化服务，系统是否能够满足各个部门的差异化要求，信息化是否完全变成了数字化和智能化，这都是系统需要进一步改善的方向。将系统从碎片式打造成全景化，以期与各部门、各系统间更好地协同。

流程：1.0 阶段企业还在摸索的过程中，标准运营手册需要在此阶段建立，同时不断完善流程；2.0 阶段需要提升用户体验，体现在流程的便利性、反馈良好度以及知识库的更新和扩充上；3.0 阶段则需要根据不同的角色分类来提供更个性化的员工体验服务，在流程上划分得更细，使用不同的 SOP 服务不同的客户群体。

政策：1.0 阶段的政策大多是基于 COE 的制定，SSC 只需要负责执行；2.0 阶段新增了上传下达的桥梁作用，新推出的政策会要求更多地听取员工的反馈意见；3.0 阶段则是由 SSC 来助推 COE 进行政策的制定，甚至 SSC 可以牵头来制定政策，例如，三星共享服务中心的招聘体验中心牵头三星电子大中华区所有法人的猎头管理的规范，还进行了整体供应商引入的管理规范，在采购账号时，共享服务中心会告诉各个法人相关 SOP，如何去提需求、配置账号等。SSC 在此阶段可以作为一个独立的角色去助推政策的制定。



PART 2

企业的差异化进阶之旅

处于不同行业、不同发展阶段的企业，其 HRSSC 的发展进程也不一样，大多数企业都已经走完 1.0 阶段的搭建期，处在 2.0 阶段，但完全进入 3.0 阶段的企业并不多。可以说，3.0 阶段是 HRSSC 迄今为止的“终极形态”，但不管是“准备进入”，还是“正在进入”，抑或是“已经进入”，都能为其他企业带来不同的思考和启发。

★ 夯实基础，尚在规划中

编者按：“与其临渊羡鱼，不如退而结网”，一旦完成 HRSSC 的创建，企业自然是希望能不断进阶。就目前而言，3.0 阶段是当前企业探索的一个“终极形态”，是几乎所有企业都会追求的，但“想到”和“做到”之间还有一条鸿沟，只有做好了充足的准备才能顺利跨越。



丁月鹏

时任人事共享服务中心运营经理
东风汽车

进入人力资源共享服务中心 3.0 阶段的前提是建立起面向员工和客户的服务流程，HR 基础数据积累和数字化工具引入和使用，为此我们采取了很多举措。

第一，随着共享覆盖面越来越大，面对的用户越来越多，我们的共享已经形成了一定的规模效应，能够通过服务流程进行一系列的优化和改善。比如，针对员工办理手续不够便捷的问题，引进了无人值守的自助办理设备和电子签平台开发网上办理流程，都有效提升了办理效率，提升了员工体验。

第二，在人力资源数字化转型方面，公司进行了统一规划和建设投入，自上而下进行推进，这也是公司经营管理向数字化转型迈进的组成部分。人力资源业务共享是公司内部协同的重要领域之一，以公司人才发展规划为指导，通过 HR 数字化能力的提升，在人才地图、人才管理、人才培养等方面都为公司提供更加有力的支撑，实现人力资源共享的价值增值。

第三，建立服务于公司各单位的人力资源服务资源平台，与人力资源服务行业接轨，引进人力资源各领域优质供应商，建立与各单位的链接，更好地为单位解决痛点，发挥共享服务中心的资源共享的价值。

我们目前还处于 2.0 阶段，工作重点是协同共享为公司创造价值，通过集约化共享模式提升效率和节约成本，并已取得了显著效益。在走向 3.0 阶段的规划中，我们会更加关注服务品质和员工体验，关注服务响应的及时性，提升服务的便捷性和专业性的同时，打造员工满意的体验；基于共享服务积累的数据基础，在数字化领域积极探索，为向 3.0 阶段发展也建立起较好的基础。目前通过服务大厅和远程“云服务”门户平台，有效解决了员工基础业务的查询、咨询和办理，在数字化、智能化方向上积极开展创新和挖潜，追求提升价值创造的能力。

案例分享

CASE STUDIES 1

帝斯曼 HRSSC3.0 的进阶规划

 杨志彬

时任人力资源共享服务中心经理
帝斯曼（中国）有限公司

◆ 坚实数字化基础

我认为，共享服务中心进入 3.0 阶段的关键驱动力是数字化，无论是提升员工体验还是为业务提供价值，数字化都是非常重要的驱动因素。比如，好的员工体验的其中一个特点就是根据不同员工的需求场景定制化服务和支持，但是如果这种定制化需求全由人力负责，不仅在来回切换场景时容易出错，效率也较低，而数字化技术和工具恰恰能帮助我们员工需求进行分类并制定不同的体验方案。同理，数字化也能通过数据驱动进行业务反馈，自动分析收集到的数据，帮助业务进行决策。

我们公司目前数字化的基础较为薄弱，为了更快地进入 3.0 阶段，我们将数字化作为抓手，分别在两个方向进行了尝试。第一，通过数字化促进内部流程的效率提升，期待效率提升后可以释放一定的 HR 投入到思考性、创造性和改善性的工作中，比如进行业务流程的持续改善，或者制定员工体验方案。第二，在推进数字化的过程中兼顾员工体验相关的服务，比如，我们薪酬福利政策中的长期服务奖，设计的初衷是希望在一定程度上提升员工的敬业度，但事实上很多员工根本不会注意到薪资中多出这一笔长期服务奖。后来我们结合数字化工具进行了优化——根据员工的入职日期自动计算，在员工工作满周年的时间节点自动发出一封邮件给员工及其直线经理和 HRBP，邮件中会表达我们对员工工作的认可和感激，告知长期

服务奖的政策，并明确说明会随当月工资发放。

◆ 提升数据应用的成熟度

进入 3.0 阶段的显著标志之一就是数据应用成熟度足够高，但我们目前在数据分析方面还相对薄弱。为了更快进入 3.0 阶段，我们主要总结了两方面的不足，并提出了相应的提升方案。

第一，数据的完整性不够。我们是跨国企业，公司内部不同国家的员工主数据管理系统的情况都不同，所以对于数据的定义和管理很难做到面面俱到。我们设有一个全球的员工主数据系统，能够监控和使用的数据就都是从全球标准定义来讲具有共性的部分，但具体到不同地区的管理其实需要一些更具体的数据，这些数据就只能通过其它方式去收集和存储。除了区域数据不够完整外，过程数据（对员工在求助或咨询过程中的记录所产生的数据，这些在服务流程中产生的数据就是过程数据）也不够完整。过程数据的收集对于后续分析和解决问题有很大帮助，比如对于员工普遍关心的问题，我们一定是收集之后才能知道具体有哪些，然后才能统一进行分析，并能有的放矢地解决问题。

第二，数据的连通性不足。我们现在是将多项数据分类储存在不同的系统里，不同数据之间没有完全打通，若要进行全面的数据分析就需要从不同系统中导出所需数据然后再合在一起进行分析，甚至还可能需要做额外的数据收集整理工作，整体效率较低。从 2022 年开始，这一问题得到了改善，我们上线了一个统一的数据平台，以月为单位将所有系统的人事数据全部导出统一放入这

一数据平台，并且提供标准的数据分析趋势图，HR 可以根据这些图表在不同维度做定制化分析。

◆ 定位明确，充分准备

首先，团队的自我认知和自我定位很重要，共享服务中心发展到不同阶段的定位也会有所差别，我们需要区分清楚，要了解员工面临的问题或诉求，比如人员结构、员工培训、绩效关联等员工比较关心的问题，都要从员工的角度进行解决，要以人为本，而不只是简单地、纯粹地设计流程。只有定位准确，才能稳步向 3.0 阶段靠近。

其次，从共享服务中心员工入手，逐步提升人员能力。我们整个团队基本都是老员工，是从传统的共享服务中心做起的，对数字化的应用场景缺少经验和认知，对于开放吸收数字化知识的学习效果还不够理想，所以从 2023 年开始我们也会针对技能和能力提升做一些准备。

最后，结合我个人的工作经验来看，人力资源共享服务中心 3.0 阶段固然美好，也是大多数企业前进的方向，但需要注意不能太激进，且不能盲目追求 3.0 阶段。和任何变革一样，我们要根据所处的行业和公司的发展情况等各方因素考虑，选择适合自身的计划或发展路线，因为不同公司或行业的情况不尽相同，那么适合的发展路线也是不同的。比如一些民营企业或互联网企业，其数字化程度较高，基础就已经很好了，所以如果要进入 3.0 阶段就相对容易；但对于传统企业而言，数字化程度普遍偏低，向 3.0 阶段发展的战线就会被拉得比较长，一定要先打好基础，再谋发展。

★ 时机成熟，正在进行中

编者按：在精心的准备期之后，不少企业已经进入实践期，逐步向 3.0 阶段迈进，甚至有很多企业已经只剩“最后一公里”，距离 3.0 阶段越来越近。实践的过程往往是重要且充满风险的，要求企业既要认真总结经验，理智判断不足，又要冷静应对挑战，沉着解决问题。

◆ 主要优化方向

林岳

时任全球人才资源共享服务负责人
无限极

我们目前与全面进入 3.0 阶段的主要差距在于数据应用的成熟度还不够高，如果满分是 100 分，现在还只有 85 分。

我们已经实现了抓取系统数据并对员工的基础信息和数据做简单的整合和分析，然后将这些数据放在管理看板上，所有主管都可以直观地看到团队的相关数据，比如人工成本与编制使用情况、属下团队高绩效、高潜力人才占比及其薪酬分位、关键岗位满足率、人员流动率、新人占比等等，这些可以让部门主管对团队情况通过实时的数据进行把控，并与公司基准线对比，看到不足和差距，从而制定团队改善计划。但这也只是基于员工的基础信息，员工的行为信息和个人偏好相关的数据样本量还不够，暂时还无法做到主动精准的推送，对于人工成本与业绩产出、绩效表现的关联，也暂时没有合适的指标来衡量，这是我们现阶段正在攻克的问题。

另外，我们主动推送的服务内容，是我们觉得员工可能会需要的，但并不一定能满足每位员工的个性需求，不一定是员工真正想要的，比如到了年底大家都会关心过年的休假天数，我们会将员工的剩余假期通过链接推送给员工，这还是比较传统的数据运用，有进一步提升的空间。

此外，在迈向 3.0 阶段的过程中，我们遇到最大的挑战是管理层不能清楚地看到共享服务对于公司业务的产出和效益。很多时候，管理层都只能看到我们在员工体验等各方面做得不错，看到我们关注员工的工作便利性，看到员工的家庭也会被关怀，但却不容易看到这些事情对企业的直接效益。

比如，疫情期间很多员工的小孩需要上网课，但员工在工作日就无法兼顾，陷入了两难的境地，所以我们及时识别了这一需求，推出了员工子女看护服务，在两厂及总部专门开辟一些会议室、图书馆，将需要上网课的员工子女聚集在一起，并配备茶水、提供 WiFi，由专门的同事看守孩子们的安全，非学龄的儿童可以看书、画画，父母则可以放心回到工作岗位上。如此便能直观地让员工和管理层看到我们对员工在业务和工作上的支持，立竿见影，效果很好，员工不用再担心上班后孩子独自在家无人看管，可以安心地工作，不耽误公司工作和项目的推进，该举措推出之后也获得很多同事的点赞和自发传播，很多还没有孩子的同事也表示这是一家“神仙公司，当之无愧的最佳雇主”。

然而，很多保障性工作都是看不见的，比如流程的迭代、数据和系统的更新维护、员工日常事务和咨询，这些不像“子女看护”一样可以直接支持业务，所以我们会从员工满意度和敬业度上入手，包括员工对公司举措的点赞数、发朋友圈二次传播的数量、员工论坛上的正面讨论等等，通过数据和事实说话，让管理层看到间接效益。也就是说，只有满意的员工，我们才有满意的客户。

姜筠

时任人力资源共享服务中心负责人
新华三

延伸个性化服务。在员工的入职纪念日、转正日、生日等特殊日子，希望通过数据算法自动发送专属推送。例如，一个员工在考勤系统中提交了产假申请，那么期望根据孕

期的不同阶段来为她推送相关的知识库，比如当提出产检需求时，给她推送在产检期间可以享受的假期、如何请假、需要的证明材料等等；当即将生产时，给她推送生育费用报销、联合培训中心推荐相关心理课程、新手妈妈注意事项等等。数据能够推送更多有温度的、个性化的内容，拉通并协同更多的系统。

增加游戏和社交属性。Z 世代进入职场，期望能够为他们增加更多游戏和社交的属性。例如，游戏化：新员工在试用期的任务可以做成像游戏中的板块升级内容，通过完成一些内容获得相应的里程碑式的小成就；社交化：在员工进入公司之后，通过对他的数据分析，精细化地了解到他对于每一个系统的关注度，在此基础上给他提供社交化的分享，帮助他与其他同事进行交互式的体验。

满足管理者和员工双重视角需求。由于员工和管理者在使用数据上维度不同，希望数据能够满足二者双重服务要求。

◆ 阶段性成果

林岳

时任全球人才资源共享服务负责人
无限极

目前，我们上线了智能客服机器人，员工可以通过机器人解决很多在公司需要的后勤服务，比如各类政策制度的咨询、流程的疑问、修/换电脑、申请安装软件、申领文具、预定会议室等，甚至是费用报销、合同的存档和咨询等都能通过同一个智能客服机器人完成。

我们各大职能部门 99% 的服务或流程都可以线上完成，比如财务流程的交单、员工入转调离的流程申请和办理，尤其是员工入职，已经实现从招聘面试到正式报道全程无纸化。HR 通过内部招聘小程序可以实时看到面试官对候选人的评价，以及后续新员工

工的入职材料审批、薪酬福利发放等。一小部分涉及实物交接的则由服务大厅的窗口或自助服务来实现,十分便捷高效,真正实现“一站式”服务。比如,员工可以在服务大厅自助打印在职证明,并且可在同一个地方取到所需的快递、文件,还可以提交报销单据,各种合同文件的存档、软件安装或电脑维护等服务都可以在同一个地方完成。我们将场

地和数字化工具进行了统一和集约,让共享服务更便捷、更人性。

我们在员工体验层面抓取到固定的方法论。比如在关键时刻做文章,逢年过节时,我们会结合公司文化推出游园会、餐饮会、家庭同乐日等活动,将文化和体验链接起来,让员工和家属更加满意,从而对工作更投入;

在员工的特别阶段,比如试用期转正、晋升、调岗、结婚、生子、服务满周年等等,会自动触发海报和文案的推送,让员工感到被公司关注,精美的海报和煽情的文案也是引发二次传播的因素。

在员工体验取得不菲效果的基础上,我们的雇主品牌也得到了提升。在刚结束的30周年庆典中,我们给在职员工和离职员工(十年内离职的员工)都发放了庆祝礼盒,礼盒都是我们精心设计的,包含时下流行的各种元素;包括露营,也会结合企业文化制作一些扑克牌等各种小玩具,既能增长企业信心又具有纪念意义。离职员工因为收到礼盒,也刷爆了朋友圈。由此,我们整体的雇主品牌口碑得到了明显提升,为我们吸引和保留人才打下重要基础。

取得这些成果后也帮助HR解决了不少问题。首先,提升了员工的满意度和敬业度。其次,运营成本减少并且效率有所提升。因为在转型和升级过程中不免会开发新的程序,或是购买成熟的数字化产品,前期必然会花不少钱,但这几乎可以说是一劳永逸的事,一旦成功开发或者买进,后续只需要进行维护,所以在我们运营多年后,各项系统软件都基本稳定和成熟,整体上运营成本是下降的。主要体现在以下几个方面:第一,减少了审批纸质文件的传递、纸质文件的打印或扫描的等待时间,减少40%的流程环节,相当于节省了巨大的时间成本。第二,“释放”了更多同事,让他们可以去做更有创新意义的事,我们以前需要很多同事去解答员工的问题并处理相关事务,但转型后引入了机器人,对人工的需求降低了,所以同事们可以抽身出来与客户部门走得更近,有更多时间创新设计一些活动或新产品,这对年轻人来讲也是一种新的体验和发展。第三,雇主品牌口碑的提升有利于我们保留现有人才,吸引外部人才,这也是直接促进业务发展的重要因素。



案例
分享

CASE STUDIES 2

百融云创 HRSSC3.0 的进阶实践

田涛

时任 HRVP
百融云创

我们公司目前还处在 2.0 阶段向 3.0 阶段逐步推进的过程中，离心目中的 3.0 阶段还有一段距离，但已经有一些规划和想法，就像指路明灯一样，牵引着我们朝着 3.0 的方向不断迈进。

◆ 数字化工具的使用

我们为新员工提供了云入职的方式，运用预入职小程序，新员工可以直接在系统上全自动地填写个人资料并提交，实现极速入职。系统可高效创建丰富的表单，可灵活地自定义审批流程，打破部门壁垒，让复杂的工作以操作简单、数据可视化的方式实时呈现。

自研系统现已支持多维度的组织架构搭建和调整，通过标准化业务流程，实现业务的敏捷落地，灵活高效。此外，自研系统支持统计分析、在职人员各维度实时占比以及离职员工不同维度的数据分析，如离职原因、绩效、职级等。通过月度、季度、年度员工离职率的分析，总结员工离职的主要原因，及时掌握公司发展过程中人才队伍的流动状况，发现问题并提出合理化的建议。

我们还运用了 RPA 问答机器人来帮助解决员工的各类问题，全场景移动端自助咨询，除社保公积金、开具证明等人力模块外，同时涉及行政、运维等全类别问题的解答。24 小时智能员工服务机器人，打造温暖组织，提高工作效率。

另外，电子签已使用在劳动合同、保密协议、报表填写以及各种用工证明等方面，合规高效地签署电子文件。基础领域全部运用了数字化的工具，包括我们的 HR 核心系统也是配合组织发展使用的，节省了大量的人力、物力。

◆ 3.0 阶段的优化

第一，基于各种基础人力数据的输入，我们正在尝试通过规则或算法等的介入，在 3.0 阶段自动生成各种有效的、可以支撑决策或分析的人员数据报告。例如，每次进入系统，就可以看到实时的在职人员结构分析，同时按照月份、部门等相关数据呈现离职人员分析。离职分析除整体模块分析外，还包含离职原因、职级、司龄、绩效等各维度的分析。其中，司龄及绩效等维度的结合分析，能够帮助我们预判员工在工作一两年之后是否会产生离职倾向。我们可以通过系统来进行推算并进行分析，以图表形式呈现，便于采取相应的人员发展或挽留动作，避免绩优员工流失。我们自研系统已基本可以支持以上功能，未来，针对不同的需求我们将推进更智能的数据展示方式，例如：只展示绩效优、关键岗位等特定人员的离职分析，满足不同场景下对数据的需求。又或者将上年度与今年离职情况作自动对比，更加直观地了解到各个维度的趋势。对于在职人员结构分析，未来我们将致力于增加全量字段，可自定义筛选，支持查看和导出。目前，离职分析模块已支持只展示试用期人员的离职情况分析，其他场景下的需求预计在 2023 年内将全面推进落地。

第二，在 SSC 里也有许多操作的领域需

要改善。SSC 数字化应用的成果需要用服务质量或体验度来衡量，我们会在同事接受完 SSC 服务之后以问卷推送的形式获得评分，其中包含新员工入职调查问卷，此问卷可第一时间了解到新入职员工对入职手续办理的真实感受和看法。此外，我们也推出全模块的调查问卷，包含社保公积金、电子签、问答机器人等方面，了解员工的真实想法和建议。在年底统计服务满意度的综合打分情况，去年我们取得 95% 的满意度。有评分，就能有效地帮助改善服务的流程或质量，带来更佳的员工体验。

◆ 数据成熟度

目前我们的员工相关数据已达到准确、稳定、全面的水平，运用的成熟度刚好可以满足需求，例如离职分析、在岗分析等，但还有许多需要人工处理的工作。我们的目标是在很快的时间里，可以基于底层数据进行全面性分析，例如：入职后员工信息多维度的数据收集，包含基础信息、过往履历、在职信息、人力成本分析、产出人效等，进行员工信息打通，打破部门壁垒，实现人力多维数据立体化呈现，系统能够按照规则自动生成想要的分析和结果。

当数据维度更加全面时，系统的数据分析就会更加完善，所以实现数字化的分析必须基于底层数据的准确性和数据维度的多样性。目前市场上也已经有成熟的人力资源数字化供应商，可以做到实时分析。

◆ 挑战及解决方法

目前我们 SSC 扮演的角色更多还是体现在入离职调转方面以及各种证件、福利、薪

酬、医疗服务等方面的支撑和执行。

我们面临的^{最大挑战}在两个维度，第一，我们如何利用现有的数据维度和数据准确性来支撑数字化并推动产生相应分析，第二，在传统的操作过程中，怎样实现全流程数字化方式的处理，比如社保、报批报审、证照办理等与云端系统的连接，目前还有一部分是人工处理的，但在技术上可以通过系统与外部拉通或在线完成。

目前 SSC 的工作相对来说仍然以日常操作的工作为主，例如入离调转的各种手续办理，相关证照、数据资料、劳动合同续签、试用期、离职分析、员工关怀、内部组织间的换签等各方面，我们现在尽量用 HR 自助或者机器人处理标准化工作。

◆ 几个关键思考和实践

第一，从线下处理流程的方式转变成在线上由程序和规则自动生成的流程处理方式，尽量减少了人工的干预和参与，这是一个较漫长的过程。

第二，从相对被动或事后分析数据收集转变为更加前置化的预判分析和修正提升，除了司龄、入职日期等数据外，还需要同绩效、人效相结合进行分析，基于有效的洞察，帮助业务和人力团队做好预判分析。

★ 九转功成，已成功进阶

编者按：对于尚未成功进阶的企业而言，任何成功的案例都是极好的“参考资料”，所以在此次访谈中我们重点邀请了所在企业已经成功进入 HRSSC3.0 阶段的 HR 为我们分享他们的思考和经验，以期更多企业能在进阶的过程中少走弯路，发展更顺利。

◆ 主要优化内容

全悦

时任亚太区人力资源运营总监
通用电气

数字化场景和工具运用的变化。SSC 的发展阶段跟整个社会的发展是紧密结合的，以前做一个网站、做一个工作流大家就觉得是数字化了，但随着技术的改变，我们所能运用的工具也会越来越先进，如：RPA、OCR 等。更进一步，是整个人力资源体系的数字架构需要全盘考虑。这其实是数字化场景和工具运用的一个变化。

自助服务的作用。以前大家对自助服务的定位更多是将人力资源经理从管理的工作中解放出来，但现在随着自助服务的发展成熟，可以加大员工和企业间的沟通，同时可以降低成本并改善运营效率，在个人信息登记及变更、考勤数据查询、证明开具等方面应用广泛。在我们公司，自助服务在 HR 部门的技术探索中起到了带头作用，同时也可以倒逼 HR 流程的改进。

吴涛

时任人事共享中心专业总监
绿城中国控股有限公司

绿城中国 HRSSC 在 3.0 阶段的优化方向主要是推动管理自驱和员工自驱。

借助“分析前置”和“自下而上”的数据对标推动管理自驱。我们希望通过搭建数据对标中心，助力各个业务组织逐步实现自驱。相较而言，传统对标中心更多的是采用自上而下的方式，通过仪表盘等工具相对粗线条地进行数据展示。此时站在设计者视角，比较关注的往往是指标的普适性和 UI 的美观性，然而站在应用者视角会遇到很多现实问题，普适性的指标不管数据内容有多丰富，往往仍无法满足实际业务场景多样化的需求。美观的 UI 设计不管多么用户友好，固化的形式很可能无法跟上业务和组织迭代的速度。3.0 阶段下数据对标应该以深入的数据分析为前提，通过更加全面的分析视角、更加细致的颗粒度，让对标维度更有价值、对标指标更具参考性，自下而上通过高附加值的可视化呈现助力组织自驱。

借助“自助发起”和“自主闭环”的服务产品推动员工自驱。我们希望将原来的流程化视角转为产品化视角，以具备“自助发起”和“自主闭环”的服务产品为抓手来推进员工自驱。以大多数 HRSSC 比较常见的自助证明打印为例，化工具大多解决了员工自助发起的问题，然而员工如果在发起之后仍然需要等待各类审批而无法自主闭环整个服务，其体验感和自驱性也会打折扣。此时可以考虑分层分级管理，对于标准化的证明立等可取，对于定制化的需求及时沟通。



◆ 数字化的应用

◆ 李晓霞

时任全球人力资源服务总监
联想集团

电子证明：从 1.0 阶段的线下申请，邮件排队处理，线下盖章，到 2.0 阶段线上证明速递由共享服务中心集中处理，再到证明打印机员工立等可取，证明开具的流程不断优化改进，降低人工成本的同时，提升了工作效率。随着新常态下外部对电子签章接收度大幅提高，3.0 阶段我们上线了电子证明，全国 70 多个城市的员工使用手机即可申请并即时接收到各类电子证明，操作简单便捷，真正实现了随时随地、立等可取，既不用占用员工的工作时间，也不用担心节假日来不及申请证明耽误员工办事。

智能聊天机器人：基于知识库架构构建的自助服务机器人，为员工提供 7×24 全天候服务，准确率稳定在 90% 以上。自助服务机器人中嵌入了一键请假、查询假期额度、一键申请证明等功能，为员工提供沉浸式体验，在不用切换系统的情况下即可在咨询的同时完成想要的操作。同时，机器人与人工聊天工具进行了集成，让员工在咨询 SSC 时首先无感体验机器人服务，大大提升了 SSC 的效率。当然，咨询可一键转人工，由 SSC 为员工的复杂问题给出定制化的解决方案，保证员工的问题得到解答，让员工感受到 SSC 服务的温度。未来我们会持续探索机器人自主学习、生成任务画像等智能化方案的可能性，不断完善和优化自助服务机器人。

RPA：积极识别 RPA 可处理的标准化流程，让 RPA 替代人工完成重复性、标准化的任务，不仅提升了工作效率，也避免了人工处理任务产生的错误。部分场景结合 OCR 功能，实现 RPA 自动校验和审批，让 SSC 有精力专注在更有价值的工作上。我们目前已经实际应用的 RPA 自动化的场景包括但不限于：新员工数据录入、工薪数据核查、

报税与付款、请假材料审核、定期沟通和提醒邮件的发送等。

线上入职：新常态下远程办公的场景越来越多，在 2.0 阶段规范的线下流程已不能满足多样化的办公场景要求，例如入离职手续的办理等。3.0 阶段我们实现了全流程线上方案，可满足各种特殊情况下流程的正常办理。以入职为例，从新员工入职材料收集到劳动合同签署、入职欢迎会、培训，均可全部在线上完成，不再需要在各地设置 SSC 工作人员或借助供应商资源，极大地降低了管理成本。无论是去年因疫情各地封控的情况或远程工作员工需异地入职的情况，几十个城市的入职手续都可集中正常办理，不受影响。当然，在提升效率和业务灵活性的情况下，我们也不忘为员工带来有温度的入职体验，在正常情况下，我们会组织线下欢迎会、入职体验打卡记录、游戏式入职培训等，增加入职的仪式感，帮助新员工快速融入新环境。



◆ 洪晖

时任人事共享中心运营总监
平安金服

3.0 阶段，我们开始关注数字化、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。

第一，引入 OCR 与 RPA、电子合同。通过 OCR 技术识别考勤、假期申请、信息修改的各类文件，辅以内嵌审核规则，取代人工审批，完全通过自动化的手段处理；RPA 多应用于同外部网站的最后一公里的交付工作，比如像社保录入和个税申报工作目前都由机器人取代；电子合同，包括劳动合同变更协议、后续需要签订的承诺书、信息安全保密的协议等等都可以通过电子签平台完成。

第二，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。流程与智能化技术相配合，实现更高的效能提升。

第三，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。

◆ 吴涛

时任人事共享中心专业总监
绿城中国控股有限公司

步入 HRSSC3.0 阶段，HR 数字化在 RPA、BI 等诸多黑科技的加持下一路向前，助力企业通过系统将大量重复性工作自动化，然而同时也暴露了很多问题，诸如流程固有问题被自动化掩盖、服务中的人际温度被取代，以及团队的能力进阶不匹配等等。这些问题如果不能及时解决，将会使数字化工具的效率和效果大打折扣，甚至可能因为讳疾忌医而积重难返，反而有悖于数字化转型的初心。基于此，HRSSC 团队要能够及时进行应对，诸如：以增值为导向，透过系统来审视流程；以体验为导向，站在用户视角审视流程；以双赢为导向，搭建符合要求的成长平台。

以大多数 HRSSC 比较常见的智能客服机器人为例，系统的选型、试点和推广固然不易，上线后也确实能够 7×24 地为员工提供服务，为 HR 提质增效。然而这还远远不够，在推进 HR 数字化工具时还要思考：流程增值如何，是否借助价值流等精益理论有效分析了流程的增值性，是否有动态的风险识别和应急预案来应对系统可能的死机？员工体验如何，是否有扎实的知识库来支撑“一次解答率”，是否有合适的关联问题来引导员工，是否有恰当的措辞让员工有人-人互动的感受？团队能力如何，是否能够以产品思维来解决从 VOC/ 客户之声到品牌打造的全流程问题，是否将能力建在组织上、避免了人员流动而造成的质量滑坡？

◆ 数据的应用

吴涛

时任人事共享中心专业总监
绿城中国控股有限公司

选准试金石，检验数据成色。数据成熟度是所有数据运用的基础，在评价机制上，不同公司所采用的工具、方法各不相同。如果聚焦到数据运营质量的好坏，在不同阶段可以通过不同的试金石来检验成色。第一块试金石，即是否可以基于系统数据直接进行薪酬核算，该阶段数据至少在一个周期内确保有一天或几天是准确的，此时所有的业务流程可以跑通，基础信息化系统完成上线，系统间接口亦已打通。第二块试金石，即是否可以基于系统直接导出并应用人员履历表，该阶段人员核心类、基础类信息可以做到实时准确，流程的成熟度及操作及时性均有保障。第三块试金石，即是否可以基于 BI 系统广泛支撑日常工作，该阶段近乎所有 HR 数据可以做到及时、可用。

推进划阶段，分步夯实基础。要想真正实现数据化，需要经历几个阶段。第一阶段，夯实数据基础。在数据基础层面梳理数据规则、编写数据字典，明确不同角色的权责利等。第二阶段，强化数据运营。运营能力的提升无法一蹴而就、行为习惯的养成也需要过程，在分步实现的过程中应该逐步关注操作及时性、数据准确性，以及借助“以用促改”提升数据运营质量。第三阶段，提升数据应用能力。包括基于关键人群的画像分析，行为分析，以及聚焦关键场景的结构、特征等。第四阶段，驱动数据对标。通过更细颗粒度

的有效分析，在全面深入分析的基础上，通过高附加值的可视化让组织更具自驱性。

洪晖

时任人事共享中心运营总监
平安金服

数据化的概念在市场上十分火热，我认为数据化有两个层次。

第一个是纯数据的使用，例如第一个阶段只有看板，对于我们做共享中心来说，内部的看板、服务对象的效能满意度看板等等，这是数据化必须要做到的。

第二个是数据的风控模型，利用其做提前预警，例如可以监控到员工的请假行为等。同时建立严格缜密的风控机制规避或减少错误产生，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，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。

◆ 个人和团队能力提升

吴涛

时任人事共享中心专业总监
绿城中国控股有限公司

HRSSC 在阶段跃迁时如果团队能力跟不上，实施的过程会充满无力感。此时需要构建知识管理平台、打造学习型团队。绿城中国 HRSSC 在解决这一挑战时在内部推出了三个平台，分别为虚拟团队、项目经理和产品经理。每位员工都可以根据自己的发展方向与组织进行双向匹配。

李晓霞

时任全球人力资源服务总监
联想集团

SSC 人才培养：由于联想对 SSC 专业度要求很高，又是国际化的工作环境，吸引和培养优秀的人才也是一个比较大的挑战。我们从招聘开始，严格筛选，争取招聘到最契合 SSC 的候选人；入职后，通过学习旅程项目，为员工提供完整的培训计划，逐步提升员工的专业度和软技能，在确保 SSC 服务质量的同时让员工对发展路径有清晰的了解；管理者保持与员工的沟通，根据员工兴趣与技能现状调整和分配新的任务，调动工作积极性的同时磨练技能。同时，SSC 的人才培养不拘泥于 SSC 内部，我们会邀请不同 HR 团队成员分享自己的工作内容和职业发展经历，帮助大家了解 HR 各个岗位的要求和职责，从而树立更长远职业发展目标和需要提升的方向；对于相对成熟的团队成员，鼓励她们在人才集市中寻找合适的机会，参与到跨组织项目中，在更大的舞台展现自我，释放能量。除了在 SSC 长期发展，我们也会适时为其它团队输送优秀人才，不仅拓宽了 SSC 员工的发展路径，保持 SSC 的活力，也为整个人力资源团队打造了优秀的人才库。

对新技术新趋势的了解和应用：为适应不断变化的新环境，SSC 必须拥抱变革，了解行业新技术新趋势并落地应用，这对于非技术出身的 SSC 来说有一定的难度，所以我们需要与外界保持沟通，多参与行业论坛和交流，保持对专业知识和行业趋势的学习。同时，与 IT 等技术部门保持战略合作伙伴关系，在学习和共享技术的同时，为员工提供更多一站式服务解决方案。



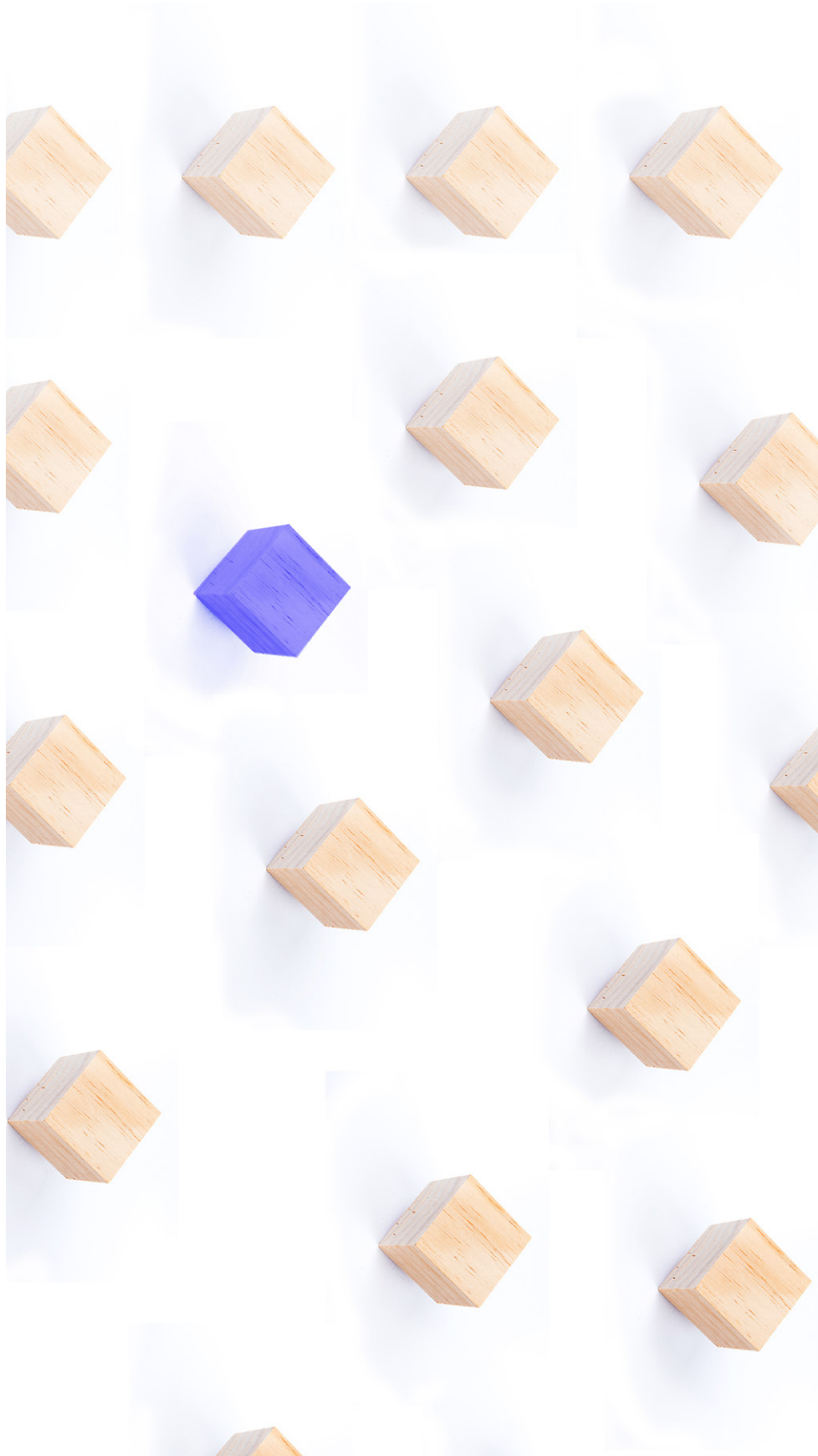
◆ 个性化与市场化

洪晖

时任人事共享中心运营总监
平安金服

标准化和个性化需求带来的挑战。SSC 效能的提升取决于规模化，但平安旗下有三十几家子公司，每家公司的业态均不一样，存在大量个性化需求。之前通过集团的行政命令等让流程更加统一，但在具体实践的过程中有很多根本问题无法解决。现在随着技术的发展，有了规则引擎的支撑之后，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。我们会逐渐回到最尊重业态的初心，提供个性化需求的解决方案。

内部市场化过程中如何进行定价。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且和集团达成一致后，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。



案例分享

CASE STUDIES 3

快手 HRSSC3.0 进阶之旅

 张贤

时任人力资源共享服务中心负责人
快手

发展至今，快手共享服务中心已经经历了三个阶段，我们在三年规划的基础上携手走过了基础建设期、运营增值期和全面突破期，目前已经成功进入了 3.0 阶段。

◆ 走进 3.0 阶段的契机和准备

快手从 2020 年开始探索 HRSSC 的新机会和机遇，我个人也一直对 HRSSC 有独特的情怀，所以我时常思考如何在整个行业变革时再多做一些事情，为 HRSSC 的从业者和组织带来全新的核心价值，然后与 COE、BP 一起实现 HR 创新突破和多赢的局面。这是我们计划走进 3.0 阶段的原始契机。

从发展路径角度来看，“有好省”一直是快手 HRSSC 的基本打法，在标准化建设的基础上为用户提供体验优、效率高、成本低的核心价值，突破边界持续精进。在具体的规划和实践中，我们将 HRSSC3.0 阶段重点放在用户体验和组织变革。用户体验意识推动的先行和服务效率提升是我们成功进入 3.0 阶段的关键要素。

任何一个 HRSSC 的发展都不可能离开公司本身的土壤。在快手，“痴迷客户”本身就是公司最看重的核心文化价值观，这为我们提升用户体验提供了文化基础。而在公司大范围文化建设之前，敏锐地抓住机会，快速推动 B 端 HR 团队用户意识的提升，并与 C 端员工业务的体感优化相结合，提前布局，提前行动，从而抓住组织痛点和文化环境的双重红利加持，使快手 HRSSC 的 3.0 阶段

能快速破局。基于用户体验体系的建设和持续迭代的高效服务，快手 HRSSC 逐步打破了 HR 组织的职责边界，真正开始从 HR 人才蓄水池和 HR 大中台的定位上发力，帮助组织推动变革，实现核心价值。

快手 HRSSC 始终以“为用户创造更核心的价值”为导向，以“用极致的 HR 交付让幸福简单”为使命，不断自我鞭策、迭代和进化。在快手，“HRSSC 是否做得好”的评价权在用户受众，我们坚信，只有在所有用户的监督下，HRSSC 才能越做越好，不仅在 3.0 阶段走得更稳，在未来也能向更高阶段不断迈进。

◆ 数字化建设，以智能化 HR 咨询为例

在整个智能化 HR 咨询的建设过程中，最初我们以为引进了智能机器人就可以快速地解决问题，后来发现配套的知识库建设以及知识库和智能化之间的高效配合，才是背后关键且有效的支撑。因此，我们通过设立知识库专项引进专业的智能机器人训练师，有效解决了这一难题。在数字化建设过程中，大家通常更多关注数字化建设本身，但其实更应该关注底层支撑，比如流程从线下转到线上，我们更多应该考虑是什么支撑起了整个数字化建设的有效达成。以智能化 HR 咨询举例我主要是想表达：智能机器人上线貌似解决了问题，但还需要考虑用户使用问题。比如，机器人与人之间的互动是否顺畅？知识库建设是否足够精细化？是否能精确回答用户提出的问题？等等。这是我理解的数字化、精益化的核心——真正为用户快速解决问题。目前，我们的智能机器人解答率在整个 HR 系统界面上已经超过了 93%，这在行

业中是比较罕见的。相应的，由于智能机器人的解答率过高，我们整个 HRSSC 的人员配置在逐渐变低，人工的解决效率也因知识库在和智能机器人有效训练结合过程中越来越精确，从而实现了更精准的提效。因此，我们现在关注整个 HR 咨询解决问题的时长，比如：智能机器人是否能做到一次性百分百精准解决问题？人工是否能在 10 分钟内百分百解决问题？

总体而言，在数字化建设过程中，大家应该更多关注企业想要的数字化建设是什么，端到端地关注员工在全生命周期中的全场景体验度。我们会在这个过程中站在用户视角，结合服务设计用户洞察方法，用情绪曲线图等方式，呈现用户的满意度，与数字化进行有效结合。由此，数字化模式的形成既可以提升员工的体验度，又可以高效便捷地解决问题。同时，我们希望不会让大家觉得自己面对的是一个冷冰冰的机器，所以我们将一些有趣的、人性化的元素也纳入数字化流程中，更贴近员工，为员工带去更好的体验，持续降低费用力度。



◆ 3.0 阶段做的优化

从 2019 年开始，快手 HRSSC 开始建设流程线上化，因为还未进入数字化阶段，当时我们称为信息化。我们将越来越多的业务和功能应用实现线上化处理，并对流程系统进行场景化的打通，减少系统运营之间的壁垒。在这个过程中，我们始终以用户体验和组织变革为核心评估未来数字化进程的优先级。到 3.0 阶段后，我们更关注精益化的体验，通过对系统工具的优化达到效率提升的目的。同时，我们还会通过认知领先的方式与多家企业进行交流，并总结归纳各个企业中 HRSSC 的优势面呈现于内部形成的白皮书上，然后进行商业化的探索，形成自外向内的反哺和自内向外的沉淀与输出，从而为组织真正带来变革的机会。

◆ 数据的应用

从 HR 整体的数据运营角度来看，我们数据应用的发展阶段也遵循 HRSSC 的发展阶段。1.0 阶段我们关注数据治理，包括数据的收集、整理和数据库的建设，并通过系统化手段确保这些字段和数据内容的完整性和准确度。2.0 阶段我们关注数据应用，尤其是标准化和多元化并存的应用，更多是满足不同场景下的业务需求，能为个性化解决方案提供数据预警和数据支撑。比如建立数据预警机制和数据风险地图，形成多维度数据监控模式，并在员工全生命周期的各个节点做前置化的数据提示和应用。3.0 阶段我们则会思考如何用数据为业务做好预测和预警甚至识别出更多风险。进入 3.0 阶段后，我们将基础数据管理的职责转移给了 PA 的大数据团队，因为要让数据的价值最大化，就要尽可能将所有数据集中在一起，然后通过大数据的工具进行更有效的分析，如此也能够让专门负责 PA 的同事帮助我们完成整个数据建设和支撑的工作。当然，这需要建立在原始数据向数据库流转的过程当中，以及通过数字化系统数据的完善同步保证数据的准确度和完整度的基础上，比如我们结合

各类数字化工具，包括 OCR 识别、电子签、RPA 等，有了这些保障，我们才能真正为业务提供更核心的价值，然后通过数据真正做好预警预判，甚至识别出更多风险。

PART 3

经验总结 与展望思考

HRSSC3.0时代已经到来，不管是“准备进入”“正在进入”还是“已经进入”的企业，都能从不同的角度为其他企业带去思考和启发，所以总结已有经验、分享思考结果，是不可少的一个部分。实践总结的经验不只是准备实施、继续实施的“参考书”，也是预见未来、规划未来的“塔罗牌”，之于企业，之于HR，都意义非凡。



★ 需要注意的关键点

编者按：“千里之堤，溃于蚁穴”，成功往往是因为多看了一点，多做了一点，反之，失败便是因为少看了一点，少做了一点。若想一击制胜，成功进入HRSSC3.0阶段，那一定要注意对各个环节严格把关，不给失败可趁之机。



👤 全悦

时任亚太区人力资源运营总监
通用电气

员工角度。员工之前习惯于以打电话、发邮件的方式让别人帮他们解决问题，而现在需要他们自己动手操作获取信息。这虽然减少了出错的概率，但是在推行之初十分困难。第一步需要让HRBP和业务经理接受，因为他们是战略伙伴，只有他们先接受之后才会帮你把触角伸到员工中去，鼓励员工接受自助服务这件事情。除此之外，还要准确识别到员工的想法，进行变革管理的推进与宣传，让大家认识到这件事情并不如想象中那么困难。

高层支持。走数字化道路虽然有很多益

处，但一开始是需要投入资金的，另外还要给大家带来改变，此时高层领导的支持十分重要。再结合中国的情况来看，我们是一家全球化的公司，很多工具的使用会受到限制，因为不同的国家和市场面临的情况不一样，法律法规也不同。在中国习以为常的事情，在全球不一定可以真正地意识到这件事情的价值，此时如何影响全球的观念、让他们更加开阔地了解本土的探索和实践是一个挑战。可以通过旁征博引，不断地收集数据以及相似公司的实践来说服他们，使他们真正打开视野。

丁月鹏

时任人事共享服务中心运营经理
东风汽车

第一，要关注外部环境，有的放矢地开展行动，比如综合考虑政策导向、人力资源服务行业发展变化和对企业基础人事业务的影响，结合企业发展阶段特点制订有针对性的行动方案，逐步迈进 3.0 阶段。第二，智能化是 3.0 阶段的显著特点，所以一方面需要在人力资源信息化和人力资源数据化方面投入专业能力，即业务人员要更多地与信息化人员结合起来，专注于通过技术手段和数字化支持解决 BP、COE 在企业人力资源管理中面临的问题。第三，关注投入产出比，不能为智能化而智能化，而是要根据企业战略和经营需要做决定，符合企业发展需要的才有必要投入，这也是 SSC 在向 3.0 阶段发展始终要明确的定位——服务好企业主业、创造更大价值。

李晓霞

时任全球人力资源服务总监
联想集团

探索革新。虽然在 SSC3.0 阶段我们已经落实了很多数智化解决方案，但技术发展日新月异，外部环境变化迅速，新生代员工的期望和要求不断变化，我们一定要坚持学习，不断革新。例如，元宇宙的出现，让我们可以探索是否有合适的场景可以应用，借此带来更好的员工体验。

持续优化。SSC 的工作比较繁杂，除了重大技术革新，日常工作和流程工具持续优化的重要性也不容小觑。我们要将“持续优化”像以“客户为中心”一样根植于每一个 SSC 员工的基因，在工作中不墨守成规，善

于发现问题，勤于思考优化方案并采取行动推进落地。

拓展边界。各个公司 SSC 的分工大体相似，但具体职责也不尽相同。随着自动化水平的提升、自身能力的不断提高以及公司人力资源发展阶段的不同，我们要敢于拓展 SSC 的边界，承接更多适合 SSC 的工作内容。

保持温度。虽然数字化、机器人、AI 等技术手段的应用越来越广泛，帮助 SSC 很大程度上提升了效率和用户体验，但 SSC 是以人为中心的工作，我们在利用技术的同时要不忘初心，不被技术所僵化，充分发挥 SSC 员工的创造力和共情力，必要时及时介入与员工直接沟通，切实解决员工的关切和问题，设计有吸引力的互动和沟通，让员工在体验效率的同时也感受到 SSC 的温度和关爱。

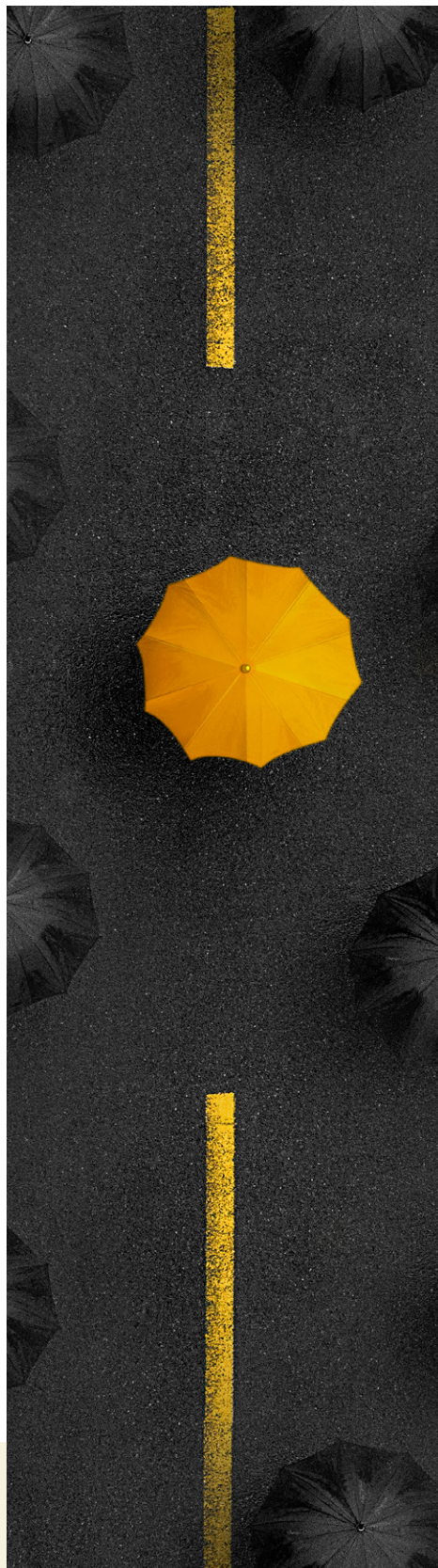
姜筠

时任人力资源共享服务中心负责人
新华三

人员能力。人员能力与工作重心的变化息息相关，随着 3.0 的发展，我们对人员能力也提出了新的要求，包括协作能力、流程梳理能力和优化能力等都需要进一步提升。

打破系统壁垒。目前系统的信息同步方面还存在着一些障碍，我们期望 3.0 阶段可以真正地打通系统，让系统像全景图一样展示，使用户可以清晰迅速的在权限范围内找到系统内的数据。

培养客户导向思维。不管是提供服务，还是梳理流程时业务环节的维度，都需要从客户导向出发，让流程为每一个客户服务，将整体的案例研究、业务的切入做得更好。



★ 未来规划与展望

编者按：准备进入 3.0 阶段的企业，未来在准备工作完成后会逐步向 3.0 阶段迈进；正在进入 3.0 阶段的企业，未来正式进入后也不免有新的需求和规划；已经进入 3.0 阶段的企业也不会止步不前，如何做得更精、更优也会是其探索的方向。所以在此次访谈中，我们也向各位 HR 了解了其所在企业 HRSSC 未来的一些规划及其个人的展望思考，以期为企业带去启发。

田涛

时任 HRVP
百融云创

第一，我们的 SSC 数字化目前还处在较基础的阶段，还是按照原来的程序规划好每个步骤。在未来的 3.0 阶段，我们期望能够更加智能化，可以自动储存和分析员工的入离职调转数据，并实时更新员工的状态。

第二，未来我们要用数字化有效地做分析和数据抓取，向着大 SSC 的融合前进。目前已有大公司统筹实现了标准化、流程化、结构化的工作，例如招聘中的岗位投放工作，各个招聘渠道的简历和招聘流程中的数据监控，结合 HR 系统和招聘系统，可以做共享支撑服务；在员工培训中，哪些人参加了哪些培训、什么时间应该推送培训通知均可以融合在大 SSC 里。从原来的薪酬福利、员工手续办理慢慢朝着招聘、学习发展培训、员工定期辅导提醒等方向迈进大 SSC。

第三，SSC 要从被动到主动，成为业务支撑的关键点。根据业务的需求以及对员工状态的把控，SSC 要更加主动地为业务和 HRBP 做更多有效的数据支撑分析。当团队和组织规模越来越大时，员工的异动信息更多是被动观察到的，未来 SSC 要对员工的司龄、岗龄、地域移动的灵活性、离职风险预测等信息做到深层次的主动分析与推送。

未来 SSC 本身的定位要从后台基础执行和跟进，向着数据维度设计和收集整理的前置化、数据有效性分析、数据本身为人才、业务、组织带来的主动预判三方面转变。结合数字化、贴近业务、人才交付，SSC 扮演的角色也会与时俱进，给共享服务中心的同事带来更多元化的工作范畴。

全悦

时任亚太区人力资源运营总监
通用电气

业务需求结合。人力资源共享服务中心是没有一个完全适用的标准模板的，而是要和业务的需求紧密结合，基于他们的需求和模式提供数字化的解决方案。对于我们公司而言，其实正在进入一个新的阶段——聚焦于组建三家上市公司，专注在航空、医疗和能源等领域，那么接下来的人力资源共享服务中心，应该使用本地的、区域的还是全球的组织架构？所面临的员工人数、行业以及他们的需求和痛点又是什么？我们其实有很多的排列组合可以尝试，并不断地将 SSC 与业务需求结合的更加紧密，借此提供数字化的解决方案。

人员架构方面。SSC 和 COE 更多是搭档的关系，我们拿出好的想法去突破并一同探索，给到业务更好的解决方案。未来一定会有新的能力需要培养，如数据思维能力、数字化技能。我们会定期给员工做 RPA 的培训，有兴趣的员工可以自己做代码、编写程序，这能够帮助我们进入到 3.0 以及未来更新的发展阶段中。

组织架构方面。公司的组织架构取决于公司的不同发展阶段。我们的 SSC 聚焦于员工的入转调离、薪资福利等方面。在大家传统的认知里，共享服务中心做的是一些事务性的工作，在未来拥有了更多的数字化工具之后，数字化方案可以解决诸多重复性的工作，对 SSC 提出的要求应该是更好地认知到人力资源经理、一线领导、业务发展的需

求，并将此结合到 SSC 的工作流程中并不断改进。

沟通能力方面。我们要将价值呈现给大家并转变他们的观念，通过沟通以及落地让大家看到团队的能力。在 SSC 建立初期把事务性工作做好即可，在已经发展到成熟的阶段时，交付上是基本没有问题的，此时要结合业务的需求更好地定位团队，带去价值，但是如何通过沟通获得认可并让大家看到你的能力十分必要。结合未来的发展方向，数据分析能力、数字化工具运用能力、沟通能力以及落地能力都是 SSC 所需的，并能帮助 SSC 更好地发挥作用。

林岳

时任全球人才资源共享服务负责人
无限极

我认为未来人力资源共享服务中心会越来越自主化、智能化，但同时也会更有温度、有人性，这是一个大趋势。首先，未来共享服务中心的服务比会越来越高，比如我们现在是 1 个人服务 200 个人，随着数智化发展越来越成熟，未来可能会达到 1 个人服务 300 个人甚至更高的水平。

其次，人工智能的相关服务产品也会越来越成熟，会替代更多的人力，甚至共享服务的全流程可能都不需要人力的参与。但如此一来便会有共享服务中心的同事担心自己被替代，找不到自己的价值定位，所以这个也会是我们未来要重视的问题，也是为 SSC 员工做职业规划时所重点考虑的方向，比如未来更多的同事可以去流程的打磨、员工体验活动的设计、智能化工具的设计升级、雇主品牌的传播等等。

另外，员工职业生命周期中有多个触点，这些触点都可以通过更好的创意和设计提升员工体验，让员工深刻感受到公司的关怀，从而愿意自发地通过发朋友圈、短视频等形式宣传公司，提升公司的口碑。SSC 的同事在 3.0 阶段只是被替代了一部分工作，但并

不会被取代，还可以发挥线下社交的优势，进行物理层面的接触，让员工感受到公司的人文关怀。

总之，我认为越来越智能和越来越有温度并不冲突，基于“文化、物理、技术”的员工体验才是共享服务中心全面发展的趋势，这三个维度是数字化和 AI 短时间内难以替代的。

未来我们会不断完善现有服务机制，以期真正走进 3.0 阶段，将更多的价值和空间释放出来给同事，让他们能有更多想象空间，发挥更多创意，将稀松平常的事做得更出彩、更有趣。比如在茶水间的点心和茶饮配置、员工工作家庭的平衡、员工子女的服务、通勤和午休的服务等各个方面做更细致更用心的考量，真正做到从员工需求出发为员工服务，最终促进企业和业务的发展。把更多服务工作交给机器人和数字化工具，把人力释放出来去做更多有创造力、有意义的事，这本身就很好。

张贤

时任人力资源共享服务中心负责人
快手

我认为 HRSSC 整个行业的发展在经历了 3 到 4 个阶段的跃迁后，整体已经进入完完全全的深水区。所谓深水区是指在基础服务建设、数智化建设、降本增效、产品化用户体验等方面，各大企业都已经做了不同程度的探索并且提出了成熟的解决方案。那么如何在深水区中探索出新的价值则是 HRSSC 从业者未来需要思考的重要问题。

我觉得未来 HRSSC 有三个明显的发展方向：第一，在现有业务领域中探索新的路径和“打法”，实现更多的创新突破，让价值链路更长。在快手，我们已经在现有业务上做了更多的拓展，从 2023 年开始在创新阶段的基础上有效绑定绩效，让大家能去做更多有价值的事情。第二，在用户体验的赛道上与数字化进行有效结合，让“人机”交互

的整体界面呈现出与“人人”一样的交互体验，然后在这个过程中提效。我们未来也会致力对人员进行综合素质的培养，为 COE 和 BP 输送更多有效的人才。第三，将 HRSSC 变成一个 HR 组织内的集约化的大中台角色，用以推动整个 HR 的组织变革。比如用户体验的工具，包括我们现在正在做的很多工具，都是希望能够更好地赋能内部更多组织，甚至 HRSSC 行业，让整个行业变得更好。

田涛

时任 HRVP
百融云创

SSC 在整个人力资源体系中，原来是相对偏后端的执行和操作工作，随着数字化的转型，人力资源在未来要像业务人一样思考和运营，此时 SSC 可以发挥非常大的作用。SSC 的同事在未来也可以利用自身的能力接触到更广的人力资源板块方方面面的工作，不管是人力资本分析、数字化统筹及落地，还是系统、数据分析及驱动等方面，SSC 团队都可以在人力资源领域有许多新的发展。

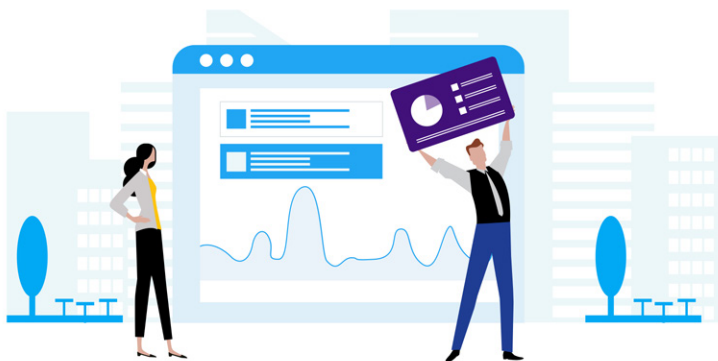
我们要积极主动地思考如何使用数字化来帮助解决最常规化、流程化、标准化、前置化的工作，不断地匹配企业人员飞速发展的需求。我自己也是从基础的人力管培生做起的，所有基础的工作都经历过，因此更重视 SSC 实现促能提效的目标。SSC 的未来十分可期，它会跟业务无限接近，不只是在员工服务本身，而是跟一线的 HR 团队更有效地配合起来，支撑业务的发展。

丁月鹏

时任人事共享服务中心运营经理
东风汽车

企业 SSC 未来的发展与行业的发展是紧密相关的，包括国家互联网+人社的快速发展。比如一些原来 SSC 协助员工办理的社保公积金等业务，随着政府部门会将服务窗口面前移至每一个人，中间的办理环节也会自然减少，附加值低的服务也会相应减少，但 SSC 对企业 HR 数据的管理和应用不会轻易被取代。未来 SSC 的核心价值必然聚焦于数字化能力，依托于数据构建高附加值的数字化共享服务将会是 SSC 未来的一大发展趋势。

因此，我认为一个好的人力资源共享服务中心，应该关注通过数据为企业决策过程提供支持，实现提升管理效率。以智能化技术引入为例，AI 等工具便可以帮助解决“人才甄选在企业内是一件很难的事”这一问题，一般来说“找不到人”“选不到合适的人”等问题出现时都是交给人力资源部门去解决，但决策者仍然是业务部门和企业经营者。适当数据化和 AI 之后，业务部门可以更加快捷地完成寻找和培养人才，减少中间代办环节。因此，SSC 数据化和智能化的最终用户是业务部门和经营层，而不是人力资源部门。基于这样的定位，SSC3.0 数据化和智能化需要 SSC 要做好后台的数据和算法支持，以业务为中心开发和升级，真正实现 SSC 对企业经营发展的价值。



结语

在此次访谈中我们了解到，即使大部分企业都暂未进入 HRSSC3.0 阶段，但也有逐步进阶的意识，甚至有一些企业在搭建之初就对 3.0 阶段的发展做出了规划。同时，我们也能看到，随着外部技术的不断发展，企业在向 HRSSC3.0 阶段的进阶过程中获得了更强有力的助力，数字化、智能化是真正能够有效实现的，而不再只存在于规划和畅想中。未来，人力资源行业还会持续不断地发展，外部技术也会在相关技术人员的努力下持续精进，作为对数字化技术、智能化技术有客观需求的 HRSSC，也会朝着更敏捷、更便捷的方向发展，为企业降本增效，提升员工体验，间接产出更大的价值。HR



在人力资源的土壤上种花

——访万可中国人力资源部总监 刘丽云

坚定而真诚，直率又主动，这是刘丽云给人的第一印象，她仿若一朵盛开在悬崖边的雪莲花，不论外界环境如何，都始终绽放着生机，高雅又坚韧。英国文学评论家约翰逊曾说：“伟大的作品不是靠力量，而是靠坚持来完成的。”刘丽云的职业经历似乎是对这句话最好的诠释，她一步一个脚印，从财务转型到人力资源并不断深耕，从业多年，不断在人力资源的土壤上撒下一粒粒种子，耐心等发芽，静心待花开。

编辑整理：Phyllis Guo

🗨️ 事预则立：与万可中国结缘

万可电子(天津)有限公司(以下简称万可中国)是德国 WAGO 公司于 1997 年在中国天津武清开发区建立的独资子公司,刘丽云 1999 年便成为了其中的一份子,她见证了万可中国逐步壮大的全过程,也和公司一同成长,成就了现在的自己。

与大多数毕业生不同,刘丽云几乎没有经历过找工作的迷茫期,她在毕业后在一家国企短暂工作一段时间后,很快就明晰了自己想要追寻的理想工作状态。她追求饱满充实的工作,期望能充分地利用好一天八小时的工作时间,在有限的时间内创造更多的价值。90 年代后期,外企在中国的发展已经进入成熟期,当时刘丽云听说外企的工作节奏紧凑,这与她所期待的工作环境和氛围完美契合,同时身边人也建议她进外企工作,所以刘丽云在投简历时都有意识地选择外企,与万可中国的缘分也是起源于此。当时投简历需要将其装在信封里投入邮局的邮箱寄出,投出简历到接到电话需要经历一个漫长的等待过程,所以刘丽云在投出之后等

挺长时间才接到面试通知。当时万可中国是由公司派车到市区接面试者们去开发区面试,“万可中国对待候选人的真诚关怀,给我留下了深刻的好印象,这也是我最终会选择加入万可中国的原因之一。”

刘丽云加入万可中国时,公司在中国还处于初创阶段,当时公司大约有四十人,需要处理的事务繁多,大家每天工作都十分忙碌,但公司也并不鼓励加班,倡导员工在工作时间高效完成工作,平衡好工作和生活。这再一次给刘丽云烙上了好印象,她当时觉得自己加入万可中国简直是无比正确的选择,“在年轻的时候要尽可能地付出自己的精力,孜孜不倦地完成工作任务,实现自己的人生价值。”

🗨️ 找到兴趣：选择投身人力资源领域

俗话说：“兴趣是最好的老师。”而“热爱”正是由兴趣所衍生出来的可以促人坚持到底的动力。刘丽云虽然是财务专业出身,却在工作中一步步领略到了人力资源的魅力,进而被其魅力所折服,深深爱上了这个职业,并逐渐深入这个专业。

初入万可中国时,由于当时公司人员比较少,并没有独立的人力资源部门,所以刘丽云同时担任财务会计和人事助理两个岗位。作为财务会计,她需要处理公司往来的账务;作为人事助理,她需要处理员工工资发放、合同签署、保险公积金等事务。当时公司规模并不大,同时处理两个部门的工作对于刘丽云而言并没有太大的挑战,她反而乐在其中,享受着工作的充实。

万可在中国的业务增长很快,万可中国的规模也越来越大,需要管理的人和事不断增多,慢慢的,刘丽云已无法兼顾财务工作和人力资源工作。由此,她需要进行一次重大的职业方向的选择——财务和人力资源二者择其一继续发展。专业对口度高和工作兴趣浓厚这两个完全不同的工作方向就像鱼和

熊掌,不可兼得,又难以抉择,刘丽云切实纠结了一段时间。最终,她在上级领导的建议下,综合各种原因进行了深思熟虑,选择了正式转入人力资源领域深耕。刘丽云坦言:“公司发展的过程中,人员的扩招基本上都是经由我手,和我自己招进来的人一起成长,让我十分有成就感,这也是我最终会选择人力资源的原因之一。”

🗨️ 正式转型：独立负责人力资源项目

2004 年之后,随着万可中国业务规模的逐渐扩大,员工数量也急速增长,人力资源部门所要承担的责任更加巨大,刘丽云于此开始独立负责人力资源的项目,将大任扛在肩上,立志不负公司的期望。在此背景之下,人力资源部门的职能和定位也开始有所变化,刘丽云认为需要首先在公司内部改变员工对 HR 部门的认知,让大家知道 HR 不仅仅是发工资、交保险的部门。为此,人力资源部门推行了一系列培训项目、宣传雇主品牌项目等。

刘丽云对人力资源的工作上手十分迅速,工作中遇到各种问题都能顺利解决,例如,有一次十几名一线员工在上班途中租了一辆车并出了交通事故,事故责任不在员工,所以公司先为员工垫付了医疗费用,同时还需要与多个责任方沟通解决赔偿等问题,但当时公司并没有专职的法务部门,为了尽快解决此事,刘丽云主动挑起重担,尝试代表公司、员工出庭,虽然过程不易,但最终还是顺利地将事情解决了。刘丽云笑言:“虽然现在看来当时做的一些项目非常初级,仅仅只是萌芽阶段的产物,也遇到了很多的挑战,但在我眼中却是十分重要的工作经历,正是这些项目将我打磨得更好。”

“不积跬步,无以至千里;不积小流,无以成江海。”由于并非人力资源科班出身,刘丽云需要一边工作一边学习,慢慢掌握更多专业知识,积累有用的实践经验。为了适应



公司发展的需要，在员工只有规章制度制约的现状下，刘丽云还带领团队伙伴们着手推进了从0到1制作员工手册的项目，由于没有相关经验，大家便从其他公司已编写好的员工手册中找寻灵感，思考如何制定一个符合万可中国特色的员工手册。历时数月，刘丽云事无巨细，亲历亲为，对从内容到版面设计得各个流程都严格把关，最终在没有任何外界帮助的情况下成功制定了第一版员工手册。“现在员工手册已经更新到第五版，与首版相比更加全面与美观，但当时的搭建过程让我至今仍然感到十足的成就感和价值感。”

身兼数职：多领域工作相互促进

在上级眼中，刘丽云是一个自驱力极强的人，能主动推动公司重要工作的开展，2013年，万可电子总部要求各地工厂开始做CSR项目，万可中国区工厂积极响应了工作安排，经过管理层的商讨之后，最终该项任务便分给了HR部门，虽然没有做过这方面的工作，刘丽云还是欣然接受了企业社会责任负责人一职。

由于对CSR的工作不甚了解，所以刘丽云又一次踏上了一边工作一边学习的道路，通过多种渠道学习CSR的相关知识，“不管是查阅相关书籍、网络资料，还是和德国总部同事交流、与咨询公司沟通，都对我开展工作大有裨益。”与此同时，项目得到了高层团队的鼎力支持，团队也积极参与外部培训，在此过程中，万可中国通过了SA8000社会责任标准认证。CSR的工作侧重点在于企业为员工、为客户、为社会做事。员工方面，万可中国致力于培养员工、增加员工福祉、保留员工；社会方面，万可电子做了很多公益项目，如助残活动、扶贫项目、环境保护等。“CSR工作与HR工作有很多相通之处，都是为员工谋福祉、为社会做贡献，CSR的公益项目侧面宣传了万可中国的雇主品牌，由此推动了招聘工作的展开，为候选人传递公

司的社会责任感，也促进了人力资源的工作发展。”

在2022年，刘丽云又兼任了政府关系经理一职，接手此项工作后，刘丽云发现接触到的政府部门比原先更加丰富，不仅仅局限于劳动局、人社局，还会接触到工信部门、区政府、市政府、高校联盟、行业协会等，工作量虽然有所增加，但是专业人力资源团队的支撑，让她在转移工作中心时免去了后顾之忧。

“HR跟政府关系、企业社会责任有交织的地方，可以相互促进。对我来说，我愿意尝试范围更广的工作，找出它们之间的共通点，并乐在其中。”刘丽云虽然身兼三职，却能巧妙地协调人力资源总监、企业社会责任负责人、政府关系经理这三个职位的工作。

乘风破浪：与公司团队一起成长

刘丽云是一个亲和型的上级，多年来带领团队成员乘风破浪、不断创新，一同搭建了多个项目，为万可中国创下了诸多佳绩。以目前与团队一同推进的员工体验项目为例，需要完成从员工入职到离职的全生命周期的

流程搭建，希望让员工在每一个节点都有良好的体验，刘丽云同团队成员一同研讨项目方案，确定落地实施流程，不断收集员工真实反馈。虽然万可中国目前诸多地方已经做得很好，但仍然希望能更上一层楼。另外，团队还在继续执行高潜人员的选拔和培养项目，全公司都十分重视此人才发展项目，在2022年末已经选拔好22名项目参与人员，后续会用五年的时间对高潜员工进行一系列的培养，如去国外交流、轮岗、中欧商学院的线上MBA课程等等，期望将他们培养成未来的领导层，为公司的辉煌继续奋斗。除此之外，还有很多项目正在进行中，并已小有成果，刘丽云说，“我一直认为我的团队是一个非常优秀的团队，每个人在自己的岗位上发挥自己所长，同时也都尽职尽责，期待他们未来在自己的岗位上不断创新，积极适应公司的变化，并将结果导向意识铭记在心。”

在万可中国，刘丽云体会了人力资源、财务、CSR、政府关系等多元化的工作类型，和团队成员一起翻过了一座座高山，如今已形成成熟的工作模式，让他及其团队在开展工作时更加高效。刘丽云认为，任何工作都与人力资源有着千丝万缕的联系，这些工作



能帮助她更好地处理人力资源的工作，在跨部门沟通和合作中更加顺利，同时也让她看待问题的视角更宽泛，能从多角度了解不同部门、不同岗位的职责，并在有需要时精准地向外部求助相关问题。尽管多年来工作一直很繁忙，但刘丽云并不为此而烦恼，她也曾在与下属的沟通中分享过自己真实的体会，“24年来我没有对我的工作产生过一分钟、一瞬间的厌倦，即使S是艰难和困境，也没有让我对我的工作产生过一丝一毫的倦怠，任何情形下我都在努力做一些为公司好的事情，我都希望能伴随着公司共同成长。”

刘丽云认为，所有做HR工作的人都应该去挑战更多的工作、不熟悉的工作、有难度的工作，并在此过程中不断改进，如此一来，就一定可以获得自己想要的东西。她这样说，也这样做，在工作中从不计较事情比别人多，反而会主动包揽更多的工作，把自己浸泡在琐碎性的工作任务中，厚积薄发，当繁杂的工作全部整理好后，后续的任何问题也都将迎刃而解。

🗨️ 坚定不移：将热爱付诸于工作

刘丽云在万可中国任职二十余年，以公司为家，始终热爱着这份工作。她多次在校园招聘会上和年轻一代的大学生们说：“你们在找第一份工作的时候，肯定没有想过要将这份工作干到退休，但是我要给你们一个建议，一定要找到一份值得让你干到退休的工作。”刘丽云正是带着这样的想法求职，与万可中国双向奔赴，她爱自己的公司，爱在这个公司里做的任何工作，始终不忘初心地服务万可中国至今。

人力资源行业是非常有前景的，刘丽云期待看到更多年轻人加入这个领域，感受到人力资源工作的魅力。谈及如何才能深耕于一个岗位，刘丽云慷慨直言：“在工作之初一定要耐得住寂寞，面对重复的工作需要不断求索，有高瞻远瞩的眼光，把技术含量低的工作干完和干好是两回事儿，年轻人要牢记大事业不可能一蹴而就，要循序渐进，方能豁然开朗，而有所得。”

从业多年，工作中压力常有，但压力就是动力，刘丽云也并不焦虑。她平时会通过旅游的方式放松自己，不仅可以陪伴家人，在行万里路的过程中还可以增长见闻、拓宽眼界。刘丽云从基层一步一步走到如今的岗位，经历了漫长的沉淀和历练期，现在很多工作做起来都得心应手，出于对公司和工作本身的热爱，即便有时工作会占用她的个人时间，她也并不觉得有什么压力或者反感，她的工作和生活已经融为一体，并且相辅相成，工作上的成就会让她生活愉快，生活中的美好也会让她对工作充满干劲。

从业以来，刘丽云在人力资源的土壤中撒满了希望的种子，经过二十多年的沉淀和滋养，如今已经长成一片生机盎然的花园。

HR





图为刘丽云



研究

HR RESEARCH

EVP 塑造与管理实践研究报告

调研主办方：人力资源智享会
联合主办方：ITS 伊驰



前言 | PREFACE



在人才竞争“白热化”的时代背景下，人才与雇主之间的双向甄选关系渐趋平衡，Z世代开始更多地关注企业雇主形象、雇佣体验，企业核心人才越发重视个人发展平台。特别是对于高端人才而言，其更注重使命感、价值观、成就感等综合雇主品牌形象以及企业雇主品牌带来的成就感，并且后期对企业有更高的忠诚度。由此可见，企业雇主品牌（The Employer Brand，简称 EB）的价值逐渐凸显。

雇主品牌是企业打响“人才争夺战”的关键一枪。但是，我们综合市场情况，深入企业具体实践内容，发现雇主品牌“人才枪”离不开与之匹配的“子弹”**价值主张 EVP（Employee Value Proposition/ Employer Value Proposition）**，雇主品牌“人才枪”要想打得远、打得深，依赖于高质量的 EVP 内容。

作为国外引进的概念，EVP 有两种不同的释义，分别是 Employer Value Proposition 和 Employee Value Proposition，即“雇主价值主张”和“员工价值主张”，分别从雇主和员工两种不同视角对雇主品牌价值主张进行理解。

但是，我们从企业运用的角度出发，发现 EVP 更适合解释为“雇佣价值主张”，由管理层结合员工诉求进行整合的价值内容，是雇主价值主张与雇佣价值主张的融合。

鉴于目前企业对于 EVP 的整体认知度不高、实践度较低的现状，此次报告我们将从 EVP 概念的明晰与实践出发，对 EVP 进行更加深入具体的阐释，清晰 EVP 在企业发展中的不可替代的价值，从 EVP 的“知”到“行”逐一深入。



主要发现

		模块	内容
		EVP 认知概况	<p>目前市场上 EVP 认知度不高，EVP 本身概念引入时间较晚，可供参考的成功案例有限，企业对 EVP 的概念知之甚少。</p>
概念明晰篇		EVP 概念辨析	<p>EVP 是由管理层结合员工诉求最终决定的“雇佣价值主张”，EVP 内容包含企业雇主特质和员工工作特点两大方面，主要目的是吸引和留住优秀人才。</p> <p>不少企业在落地时将雇主品牌与 EVP 不做区分，甚至有企业认为 EVP 就是企业文化，都是可以起到宣传企业作用的文化因子。但是 EVP 作为一种价值主张与雇主品牌、企业文化有着明显的区别：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ EVP 与雇主品牌的关系——EVP 是核心，雇主品牌是 EVP 对外呈现的方式 <p>EVP 是企业为员工提供的价值、为吸引员工及候选人提炼出的明确、独特的描述，在对外展现时需要借助雇主品牌作为载体，进行多样化的呈现。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ EVP 与企业文化的关系——EVP 是核心，企业文化是 EVP 的文化根源 <p>企业文化是根基般的存在，企业很多行为都是基于企业文化去落地实施的，它是一个根源，为雇主品牌和 EVP 提供养分。而 EVP 是价值观即企业文化的一部分，是一个内核。</p>
		EVP 价值与要素	<p>目前企业对 EVP 的价值存在疑惑，我们从“人才吸引，助力招聘”“激发员工参与，提高人才留存率”“提升企业市场上的影响力”三个维度帮助企业清晰 EVP 的独特性与专属价值。</p> <p>为了帮助企业在实践前明晰 EVP 打造的整体方向，我们总结了有效塑造 EVP 需要具备的三个关键因素：真实、感同身受与正面传播。</p>
实操指南篇		EVP 实践概况	<p>目前市场上 EVP 实践度偏低。EVP 的抽象化价值显现慢，不少企业对其存在持怀疑态度。因此企业普遍雇主品牌的实践程度整体高于 EVP 的实践度。</p>
	具体流程	形成萃取	<p>对于 EVP 的萃取，企业认为，需要一个系统化、流程化的指导方案，帮助他们打造出一个可持续并且真实有效的 EVP。目前萃取时企业在分析现状、获得支持的措施上各有侧重，并且为了保证后期的有效宣传，企业会在萃取时就进行分层聚焦，清晰受众画像，基于员工的不同诉求进行优先级划分并融合。部分企业为了保证能够彰显企业的特色，提升人员对 EVP 理解程度，进行EVP “本地化”的阶段调整。</p>



落地宣传	<p>企业基于目前内部员工对于 EVP 感知度低、外部宣传效果不能满足的现状，正在积极采取相应措施。从对内、对外两个维度出发。</p> <p>◆ 对内</p> <p>企业主要通过改善员工体验、针对性宣传等举措提升员工 EVP 感知，并且会进行针对性的宣传，特别聚焦场景等，深化价值渗透。</p> <p>◆ 对外</p> <p>为了避免同质化传播带来的影响，企业从“差异化塑造”“差异化投放”出发，聚焦内容与设计的差异化塑造、渠道与人群的差异化投放，结合热点话题内容进行雇主品牌宣传，吸引目标受众，将共鸣最大化。</p>
效果评估	<p>企业普遍认为 EVP 的效果评估极具困难，因为 EVP 本身作为一种“信息体系”具有特殊性，很难直接对其进行较为系统的效果衡量。因此，企业更多地从雇主品牌的效果出发，即从传播效果与转化效果进行衡量，再聚焦到难度相当大的EVP 效果评估。</p>
以上环节需要哪些角色参与	<p>招聘、企业文化、市场营销是企业认为最需要也是目前参与程度最高的角色，但是市场营销的实际参与程度与参调企业的期待之间存在着较大差距。</p>

✓ 概念明晰篇

该章节，我们将逐一探讨**企业目前的 EVP 认知概况、EVP 概念明晰、EVP 价值与要素**。

🔄 EVP 认知概况

在该模块，我们从各大参调企业的 EVP 认知概况入手，聚焦参调企业提供的数据，以企业的认知程度作为切入点，对比企业雇主品牌与 EVP 的发展现状，并针对原因进行剖析。

图表 1：参调企业对雇主品牌、EVP 的认知度与实践度

	雇主品牌 (N=220)	EVP (N=220)
认知度	90.91%	64.55%

我们发现，参调企业对雇主品牌的认知程度整体高于对 EVP 的认知度。

在营销学、品牌学的热度之下，雇主品牌获得持续关注，因而整体认知度比较高，愿意学习或者正在塑造的企业不计其数。但是，EVP 本身概念引入时间较晚，可供参考的成功案例有限，企业对 EVP 的概念知之甚少，在多种因素的综合作用下，EVP 的整体认知度不高，实践度偏低。

EVP 概念辨析

前面提到，我们首先会从 EVP 的具体概念着手，明确“知行合一”中“知”的内容，针对“什么是 EVP”“EVP、雇主品牌与企业文化的关系”两大模块进行探讨。

1. 什么是 EVP

在和各大企业进行探讨时我们发现，各大企业对 EVP 概念的理解不一。本身作为舶来概念，EVP 在实际的概念认知中就存在一定的想象空间。那么，我们究竟该如何定义 EVP 呢？它的特点主要是什么呢？

学术界对于 EVP 的定义各执其词，认为 EVP 是 Employer Value Proposition 或者 Employee Value Proposition，即“雇主价值主张”和“员工价值主张”，那么究竟中国本土企业在具体实践时，是如何定义 EVP 的呢？EVP 又发挥了怎样的作用呢？

在与企业的沟通中发现，认为 EVP 是雇主价值主张的企业，更多是站在**雇主具有战略眼光**等视角，在**雇主方向引导之下，确定对企业持续发展最具意义的价值内容**。而认为 EVP 是员工价值主张的企业，更多是站在**员工真实职场体验**等视角，在**员工总结出的企业优势、价值特色**等内容之下，**确定企业最真实的价值内容**。

但是不难发现，如果单纯地从雇主或者雇员的**价值主张**去定义 EVP，按照定义的内容去实践，那么企业最终萃取出的 EVP 可能会出现内容不具真实感或者方向不明确等问题。并且，我们听到了传统 EVP 定义下的第三种声音：“EVP 是雇佣价值主张，即 Employment Value Proposition，由管理层结合员工诉求来决定。”

2. EVP 与雇主品牌、企业文化——EVP 是“内核”

对于 EVP，综合上述内容，我们会发现在企业雇主品牌建设中，EVP 往往指的是在员工价值观念的基础上，结合企业实际对组织中各因素清晰、独特的描述。

但是，我们在和各大企业文化、品牌负责人进行探讨的时候发现，不少企业在落地时将雇主品牌与 EVP 不做区分，甚至有企业认为 EVP 就是企业文化，都是文化因子，都可以起到宣传企业的作用。那么，我们不禁疑惑，究竟 EVP、雇主品牌、企业文化三者之间是怎样的关系？

在本小节中，我们将围绕两个维度，逐一击破，帮助各大读者更加明晰 EVP 的定位。



(1) EVP 与雇主品牌的关系——雇主品牌是 EVP 对外呈现的方式

结合各大参调企业的观点，我们发现，EVP 作为价值主张内容，比较抽象，需要结合具体的落地形式进行呈现，而目前企业较多的做法是通过以雇主品牌作为 EVP 的载体，将 EVP 对外呈现。下面深度聚焦市场数据，分析 EVP 与雇主品牌的关系：

结合调研数据分析，我们发现，**绝大多数企业认为雇主品牌是 EVP 企业对外落地宣传的方式**。简言之，大多数企业认为，EVP 作为一种价值主张，是企业为员工提供的价值、为吸引员工及候选人提炼出的明确独特的描述，但是该描述是“单薄”的，单纯的词汇、语句的传达并不能有效触动受众，企业需要通过进一步的包装、解读，所以在对外展现时需要借助雇主品牌作为载体，进行多样化的呈现。

(2) EVP 与企业文化的关系——企业文化是 EVP 的文化根源

理清雇主品牌与 EVP 之间的关系后，企业文化也是不容忽视的一环。我们通过市场诊断发现，一些企业认为无需打造 EVP 甚至雇主品牌，企业文化已经能够满足发展需求。这就需要我们进一步理解：究竟 EVP、雇主品牌与企业文化之间是怎样的关系？企业是否拥有企业文化就足够？

在调研中我们获得了一些企业给出的答案：

EVP 是价值观即企业文化的一部分，是一个内核。

企业文化是 EVP 和雇主品牌发展的大背景，如果企业文化有了变化，那么雇主品牌和 EVP 也会随之产生变化。

EVP 是企业文化的内核，其需要企业文化去支撑其发展。从逻辑上来讲，企业文化是一个更高范畴的文化内容。

企业文化是根基般的存在，我们很多项目都是基于企业文化去落地实施的，它是一个**根源**，为**雇主品牌和 EVP 提供养分**。

EVP 的价值与要素

1.EVP 的价值体现

本模块在初步了解 EVP 的定义与概念区分以后，我们聚焦 EVP 的塑造意义与价值，针对企业对 EVP 的价值疑惑进行解答，帮助企业清晰 EVP 的独特性与专属价值，从“人才吸引，助力招聘”“激发员工参与，提高人才留存率”“提升企业市场上的影响力”三个维度分析企业为何需要塑造 EVP 并进行应用。

结合数据和市场调研，我们得出，各大企业对于 EVP 塑造是否有必要存在不同的声音，但是在塑造应用了 EVP 的企业看来，EVP 的萃取应用能够为企业明晰宣传路径、深化企业形象。

2.EVP 的要素

在帮助大家明晰了 EVP 实际运用的定义和具体的价值所在以后，我们不禁疑惑，如果我们想要去开展 EVP 项目，需要围绕哪些因素去进行呢？有没有关键因子呢？

我们发现，目前学术界对于 EVP 塑造需要的因素存在于工作内容、工作环境、组织特征等客观维度，但是不少企业提出，就算将 EVP 按照上述各个维度进行落地，也不一定能够达到有效的价值渗透。**企业认为，EVP 塑造需要的是能够推动后续有效宣传的关键因素。**

因此，我们分析了文献内容，得出了成功有效的 EVP 具备的三个关键因素：

真实：“一个合理有效的 EVP 体系能够提供给应聘者一个具有说服力的全景图”。

感同身受：“工作能使员工产生激动人心的新体验”“价值主张是来源于相似

性的认同”。

正面传播：“企业把自己作为大型、稳定、国际化的和受人尊敬的雇主来宣传”“企业常常着力宣传自己在本领域获得成功的人士”。

为了进一步验证想法，我们与 ITS 伊驰创始人王鲁伊先生进行了深度对话，最终提炼并确认 EVP 实践实现有效宣贯的关键因素：**真实、感同身受与正面传播。**

EVP 概念认知是 EVP 萃取及应用中最基础、最形式的部分，“知行合一”才是 EVP 塑造的精髓所在。我们明晰了 EVP 的概念以及价值要素等内容并了解企业认知现状之后，重新聚焦企业的“行”。

在此板块，我们将从企业的实践概况着手，聚焦企业普遍存在困难的“**自下而上**”的 EVP 流程操作，着眼员工的诉求**萃取与融合、宣贯**，在关键角色的作用发挥下，着眼企业 EVP 的流程。

因此，我们将针对——企业如何才能萃取出最匹配的 EVP？萃取以后需要结合实际情况做出哪些调整？如何将 EVP 落地宣传？宣传后的效果如何评估？整个过程中需要哪些角色的参与？结合企业实践案例与专家洞察，力求击破各个节点存在的挑战与难题。



实操指南篇

EVP 实践概况

在该模块，我们从各大参调企业的 EVP 实践概况入手，着力分析**参调企业 EVP 整体实践度、企业尚未打造 EVP 的原因**，将聚焦参调企业提供的数据，以企业的实践程度作为切入点，对比企业雇主品牌与 EVP 的发展现状，并针对原因进行剖析，归纳 EVP 的价值点。

根据调研数据，我们了解到：雇主品牌实践度普遍高于 EVP；目前文化因子能够满足企业发展需求、投入后回报反馈显现慢是企业尚未打造 EVP 的两大主要原因。

在这样的情形下，我们不难发现，其实企业 EVP 实践度低更多是企业认为 EVP 萃取应用后的实际价值与想象之间存在着差距，并不能完全发挥其在招聘等领域的影响力。那么，企业如何才能萃取出最匹配的 EVP 并将其影响力最大化呢？

下面我们将基于此目标，明晰角色职责与流程难点突破，从而将人员与项目的效能最大化。

具体流程

了解各个角色在整个 EVP 流程中所起的作用后，我们再次将目光聚焦到 EVP 的实践落地。前面提到我们在与各大企业进行探讨后得出了企业主要的 EVP 实践流程：形成萃取→落地宣传→效果评估。

基于 EVP 作为“雇佣价值主张”的概念，不难发现 EVP 的实践需要有自上而下以及自下而上的双向操作。但是我们在与企业探讨时发现，大多数企业“自上

而下”完成度比较高，而“自下而上”对企业来说目前极具难度，因此我们将围绕**EVP 的核心要素：真实、感同身受与正面传播**，主要从**员工诉求的萃取与融合出发**，就**EVP 萃取的环节难题、宣传的差异化塑造与投放、效果评估的多维度**进行一一探寻。

1. 萃取——EVP 最“真实”的雇佣价值

对于 EVP 的萃取，企业认为，需要一个系统化、流程化的指导方案，**主攻“自下而上”的员工诉求融合**，帮助他们打造出一个可持续并且真实有效的 EVP。

根据调研，我们初步得出萃取 EVP 时企业需要击破的环节难题主要有：**分析企业现状，实现上下同“欲”；分层精准聚焦，清晰受众画像；梳理不同诉求，确定最终主张；讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高人员接受度。**

我们的建议

对于 EVP 的萃取，企业需要一个系统化、流程化的指导方案，从自上而下、自下而上进行双向的价值萃取。

自上而下：从管理层的想法切入，结合企业的战略规划、企业优势特色等内容确定整体的导向。

自下而上：从操作方面来看，“自下而上”员工诉求的萃取与融合难度较大，企业需要更加详细的流程帮助他们打造出一个可持续并且“真实”有效的 EVP。

2. 宣传——内部员工“感同身受”+ 对外“正面传播”

萃取了适配的 EVP 以后，参调企业表示，在实际宣贯落地时面临着新的难题——如何实现有效的 EVP 价值渗透？如何真正在 EVP 宣传时让员工能够“感同身受”，实现“自上而下”的价值宣贯以及“自下而上”的价值植入？

我们总结各大企业实践，发现企业主要是从内外着手：

对内提升员工价值感知：针对此模块，企业发现内部的实践主要是“做”的程度：一个是“广”，即要多做，多改善内部员工的体验，保证员工对企业的忠诚度以及正向反馈。一个是“细”，即企业在做的时候有没有更加“精细化”的举措，比如针对不同场景的聚焦。

对外有效宣传雇主品牌：针对此模块，企业关注的是如何将 EVP 对外呈现为雇主品牌时实现有效的宣传，提升整体的宣传效能，目前企业主要是从差异化塑造和差异化投放的角度出发。

(1) 内部——员工价值感知提升

企业是否存在提升员工 EVP 感知的相关措施呢？又采取了哪些措施？我们结合数据内容和企业具体实践做法，发现企业主要从**员工体验提升、生活场景及工作场景的聚焦**着手，逐步提升员工的价值感知。

(2) 外部——雇主品牌有效宣传

前面提到，参调企业大都表示 EVP 在对外展现时需要借助雇主品牌作为载体。

那么，我们不禁疑惑，企业如果想要提升对外雇主品牌宣传实效，可以采取哪些举措呢？结合数据和企业现状，我们总结出，目前各大企业在将 EVP 对外通过雇主品牌落地进行宣传时，差异化是现阶段最普遍的挑战，一是在差异化塑造方面存在内容与设计的挑战，二是在差异化投放方面存在渠道与人群的挑战。

我们的建议

在 EVP 宣传时企业需要让员工“感同身受”，并且在对外宣传时实现正面传播的效果：

自上而下：通过一系列活动的开展进行自上而下的价值宣贯。

自下而上：聚焦不同人群与场景，关注渠道有效性，在内容与设计的“差异化塑造”以及渠道与人群的“差异化投放中”实现“自下而上”的价值渗透。

3. 效果评估

在 EVP 的萃取、宣传落地以后，企业面临着新一轮的难题——如何衡量宣传实效？萃取并应用的 EVP 发挥了怎样的作用？

因为 EVP 本身作为一种“信息体系”具有特殊性，企业很难直接对 EVP 进行较为系统的效果衡量。基于 EVP 在对外呈现时会通过雇主品牌落地执行，有不少企业提出，相较于衡量 EVP 的价值渗透效果，其更倾向于直接衡量对外的雇主品牌宣传效能，毕竟 EVP 目前最主要的还是对外的价值输出，吸引候选人、消费者与合作伙伴。

因此，我们将从效果衡量的**由易到难**

切入，首先**聚焦雇主品牌的效果衡量，关注企业衡量雇主品牌的两个主要维度：传播效果与转化效果**。然后再聚焦到难度相当大的 **EVP 效果评估**，关注企业目前的实践，深入解析 EVP 的效果评估。

我们的建议

EVP 本身作为一种“信息体系”具有特殊性，企业很难直接对 EVP 进行较为系统的效果衡量。从效果衡量的由易到难切入，从雇主品牌的效果衡量即传播效果与转化效果衡量，再聚焦到难度相当大的 EVP 效果评估。

以上环节需要哪些角色助力

前期在与各大企业相关负责人探讨时我们发现，EVP 作为企业的价值主张，涉及到整个公司，过程中仅靠一方努力不足以支撑其持续发展。企业对于过程中需要哪些人员角色的参与、角色的作用是什么等内容非常关注，包括**招聘、行政、设计、企业文化团队**等，都在整个过程中发挥了自身的价值。

因此我们重新聚焦环节中角色的参与，探讨角色参与的现状并进行思考。

我们的建议

EVP 的实践落地其实是自上而下、自下而上全员参与的过程，参与者其实也是价值的主张者和接收者，EVP 需要全员参与，但起着职能主导或辅助的角色主要涉及关键角色和一般角色，关键角色是指 HR 团队、企业文化团队和市场营销团队，一般角色是指策划设计团队、运营团队和行政团队。

在与企业探讨的过程中，受访者多次表示，EVP 项目实行中，在市场的持续发展以及有效宣传的角度，EVP 的萃取和宣贯离不开各个部门的通力合作，继而保证各个流程节点的高效运作。但实际企业的角色参与和理想存在着较大差距，关键角色缺位的问题依旧突出。

总的来说，目前企业对于 EVP 过程中需要哪些角色参与整体认知度较高，但是实际的角色参与情况不尽人意。企业目前想要在 EVP 项目的进行中提升整体的效能，就必须思考可以**通过哪些方式来提高关键角色的参与度以及调动一般角色参与的积极性**，从而达到事半功倍的效果。



各流程关键点归纳

企业需要系统化、流程化的指导方案，从自上而下、自下而上两个方面进行 EVP 价值萃取与宣贯：

自上而下：即从管理层的考量推进

萃取——从管理层的想法切入，结合企业的战略规划、企业优势特色等内容确定整体的导向。

宣传——通过一系列活动的开展进行自上而下的价值宣贯。

自下而上：即从员工的感受与反馈进行考量推进

萃取——从操作方面来看，“自下而上”员工诉求的萃取与融合难度较大，企业需要更加详细的流程帮助他们打造出一个可持续并且“真实”有效的 EVP。

宣传——聚焦不同人群与场景，关注渠道有效性，在内容与设计的“差异化塑造”以及渠道与人群的“差异化投放中”实现“自下而上”的价值渗透。

萃取	分析企业现状，实现上下同“欲”	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 针对企业现状分析（自上而下）： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 设置问题：设置企业目前优势、特色、工作体验等相关问题 ◆ 人员投入：成立专项或者非专项的“调研小组” ◆ 收集反馈：进行问卷调研或者一对一访谈，收集员工反馈 ◆ 分析洞察：对比同行企业，结合调研结果分析自身的优势 ◆ 针对实现上下同“欲”： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 价值宣贯：向管理层、员工明晰 EVP 项目价值（自上而下） ◆ 整理反馈：整理出宣贯时主要存疑点（自上而下） ◆ 沟通讲解：深入部门向存疑人群进行进一步的沟通与解释（自下而上） ◆ 共识达成：在全体认同项目价值后最终达成共识
	分层精准聚焦，清晰受众画像	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 从全面覆盖的角度： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 对内： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 关注高层，着眼现状分析，企业整体战略与文化，确立目标人才画像（自上而下） ✓ 关注员工，通过访谈或问卷形式挖掘体验需求点（自下而上）

萃取	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 对外： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 深度调研离职员工、候选人、消费者等，进行企业形象认知、个人体验感调研 （自下而上）
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 从精准聚焦的角度（自下而上） <p>企业可以根据实际情况：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 针对不同业务线、产品线、管理线，着眼重点板块。 ◆ 针对不同年龄、职能、岗位、成长背景、入职时间的人群，立足多数群体，聚焦关键人才，关注少数特殊群体。
	<p>梳理不同诉求，确定最终主张</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ “求同”（自下而上） <p>面对企业中不同员工的不同职场需求、对雇主形象的不同认知，根据各大企业实践做法，我们建议，企业可以通过全面的调研之后，寻找到诉求的交集点、受众提出内容的共同关键词，提炼出共同价值内容。之后，可以分别让管理层从战略贴合、员工从个人实感的角度再次出发，寻求修改建议。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ “存异”（自下而上） <p>一家企业肯定存在着不同职级、不同年龄、不同阶段以及不同成长背景的员工，因而有着不同的诉求。我们根据企业实践建议，企业除了在提炼出员工共同的基本诉求之外，也需要认可差异化，基于实际情况对受众的个性诉求进行针对性解读，保证 EVP 价值内容的开放、包容、多元。</p>
<p>讲述“本土”故事，彰显企业特色，提高员工接受度</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 翻译（自上而下） <p>对于总部下发的核心 EVP 内容，中国本土企业可以根据中国人的思维逻辑、语言习惯将内容译为中文，并紧扣客观情况，注重在遵循全球视角的前提下植入中国元素。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 解读（自下而上） <p>针对所翻译出的 EVP 价值理念，中国本土企业可以结合中国本土的实践，对每个分支（关键词、语句等）进行深入的解读，凸显出相应的业务特点。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 视觉设计（自上而下） <p>确认完核心中文关键词、标语后，企业可以在兼顾全球主视觉一致性的基础之上，结合本土业务特点和视觉偏好，进行本土化包装。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 讲述（自下而上） <p>在将 EVP 结合了中国本土思维逻辑、语言习惯、实践情况、视觉偏好设计进行调整后，企业可以适配宣传的内容和视觉，调整宣传策略，结合现阶段的企业独有特色，讲述“本土”故事。</p>	

提升内部员工对EVP的价值感知	提升员工体验	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人文活动：如“开设开放日”“启动员工故事分享”“开展创新项目”等（自上而下） ◆ 员工关怀：如完善的薪酬福利、员工心理关怀等（自下而上） ◆ 工作体验：如推进灵活办公、工作环境改善、流程系统重塑等（自上而下） ◆ 社会责任：组织员工积极参与各类活动等（自上而下）
	聚焦不同场景	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 工作场景（自下而上） 企业的价值渗透可以从工作流程、培养机制、产品服务、文化活动等方向着手，让员工在日常生产经营实践中，逐步了解、遵守并认同企业的使命与愿景，做到企业价值与个人价值取向一致，继而使得企业在生产经营实践、管理制度与员工行为方式上体现企业所提倡的EVP价值理念。 ◆ 生活场景（自下而上） 企业通过对员工的关怀甚至到家属关怀等行为，起到充分尊重员工的情感需要、重视员工参与管理的作用，从而增强员工以企业为家的认同感、责任感，从内心认可企业的价值理念，萌生自豪感与主人翁意识，进而在员工个人关系网中提高企业口碑，提升企业的竞争优势。
对外雇主品牌有效宣传	分析受众	<p>（自下而上）</p> <p>企业不管是萃取EVP还是宣传EVP，根本目的都是为了让受众接受并且最终认可，让其最终选择本企业，分类规划。主要从：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 社会属性——如性别、年龄、语言等 ◆ 地理属性——如本地受众与外地受众 ◆ 职业属性——如校招人群与社招人群、关键人才与一般人才、入职年限等 ◆ 职责属性——如研发、生产、管理等 <p>可以说，企业想要提升宣传实效，必须“从受众中来，到受众中去”，分析受众的概况并影响受众。综合企业做法，我们发现企业更多地从校招人群与社招人群的角度出发进行分类宣传，校招人群更青睐有着无限的激情和憧憬的表达方式，而社招人群更倾向于表现企业稳定可靠的价值内容。</p>
	分配渠道	<p>（自下而上）</p> <p>企业在渠道方面进行“差异化投放”，首先需要基于上述的目标受众特征，从官方渠道和外部渠道、线上渠道与线下渠道着手，不同企业实际的渠道投放方式也各不相同。</p> <p>TO B企业更多强调“专”，注重宣传过程的务实，考虑关键人群对信息的需求和有效性，更多地利用展会、峰会、招聘会等活动推动价值宣传，并且更注重利用年轻高质量人才聚集渠道。</p> <p>TO C企业更多强调“广”，因为受众覆盖了普通消费者与合作伙伴，该类企业注重通过网络媒体、奖项参与等途径等拓宽渠道，激发渠道活性，各个渠道互通有无，形成多角联动。</p>

评估	雇主品牌效果评估	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业曝光度、知名度、美誉度、社交媒体舆情指数 ◆ 相关文章阅读量 ◆ 相关文章转发率 ◆ 视频播放量 ◆ 评论区互动率 ◆ 社交媒体评价
	转化效果	<ul style="list-style-type: none"> ◆ OFFER 转化率 ◆ 招聘转化率，包括敬业率、保留率 ◆ 招聘简历数量的投递变化 ◆ 内部人员留任率的变化 ◆ 招聘成本的变化 ◆ 内推率 <p>企业财务方面的一些经营指标的变化和行业对比</p>
<p>除了上述两大主要的雇主品牌衡量维度以外，企业还会从自身传播素材库的丰富程度、更新频率、渠道开发的多样性等角度出发，全方面、多维度地衡量雇主品牌宣传效果。</p>		
EVP 效果评估	即时效果评估	<p>即在 EVP 价值输出的当下衡量宣传效果。一般企业会通过调研了解员工、候选人等的即时反馈，结合宣传平台浏览量以及转发率等数据变化，实时感知 EVP 渗透效果。</p>
	长期效果评估	<p>EVP 作为长期投入，本身效果显现慢，因此，企业从长期发展的角度出发，注重 EVP 在一段时间内的宣传效果，通过较长期间的敬业度、满意度调研结果变化、简历数量的投递变化、管理层对项目的全方位评估等，衡量 EVP 项目打造效果。</p>

更多丰富内容欢迎移步智享会官网下载完整版报告

http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/



夏利群

中联律师事务所高级合伙人、劳动法团队负责人

全国律师协会劳动法专业委员会委员

上海市律师协会劳动法专业委员会委员

《亚洲法律概况》领先律师
浦东新区十大杰出青年律师

夏利群律师于1999年正式执业，于2000年开始从事劳动法领域的研究。其目前主要业务涉及企业劳动争议案件处理、集体协商、企业规章制度完善、企业人力资源合规管理审计、企业并购中人力资源管理合规尽职调查、裁员等。夏利群律师精通国家和地区的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此对企业内部人事方面的管理特别是在实务上有着极其丰富的经验，曾多次受邀在上海、北京、深圳、广州、大连、青岛、杭州、苏州等地讲授劳动法培训课程并以亲身经历的案例，介绍目前司法实践中形成的审判实践。夏利群律师曾获得普陀区司法局先进个人、普陀区青年岗位能手以及浦东新区十大杰出青年律师、《亚洲法律概况》知名律师等诸多荣誉。

女职工退休年龄的划分审批权限的归属分配

上海中联律师事务所 夏利群 徐芬妮

一 案件回顾：

林某自2005年11月入职某人力资源服务有限公司（以下简称“公司”），一直担任公司处财务负责人（财务经理）的岗位。同时，作为公司处的财务经理直接管理并负责管理下属两名财务员工。

而后，公司单方面以“达到法定退休年龄，劳动关系自然终止”为由强制为林某办理退休手续。具体包括在2021年3月9日通知林某于2021年4月4日达到法定退休年龄50周岁，劳动关系自然终止。随后在2021年4月2日，安排林某在《某市退休人员社会化管理服务基本信息采集表》及《某市企业退休人员基本养老金审批表》上签字确认，某市社会保险基金管理中心于5月14日审核完毕并盖章确认，并于5月17日核发退休养老证。

对此，林某认为自己的岗位明确属于管理岗位，按照法律规定理应在55周岁安排退休。公司擅自提前帮助办理退休的行为属于违法行为，即便其在相关表格上签字的行为，也只是在公司胁迫，且社保部门应当予以审核后认定是否满足退休的情形，而非直接根据签字单纯认定。

因此，林某就公司终止劳动合同的行为提出劳动争议仲裁，仲裁裁决认定公司终止行为合法，林某随即提出起诉。

二 争议焦点：

林某是否属于法律意义上的管理岗位，以及林某的签字是否能当然构成最终认定退休年龄。

三 法律分析：

根据《关于制止核纠正违反国家规定办理企业职工提前退休有关问题的通知》中提及国家法定的企业职工退休年龄是：男年满60周岁，女工人年满50周岁，女干部年满55周岁。从事井下、高空、高温、特别繁重体力劳动或其他有害身体健康工作（以下称特殊工种）的，退休年龄为男年满55周岁、女年满45周岁；因病或非因工致残，由医院证明并经劳动鉴定委员会确认完全丧失劳动能力的，退休年龄为男年满50周岁、女年满45周岁。

同时，在《国务院办公厅关于进一步做好国有企业下岗职工基本生活保障和企业离退休人员养老金发放工作有关问题的通知》明确：男职工年满60岁、女干部年满55岁、女工人年满50岁退休的，仍由县级人民政府劳动保障部门审批；从事井下、高空、高温、特别繁重体力劳动或其他有害身体健康的工种，因病或非因工致残完成丧失劳动能力的企业职工退休，改由地级劳动保障部门审批；按照国家有关规定提前退休的，改由省级人民政府劳动保障部门审批。原行业统筹企业的职工退休，由省级人民政府劳动保障部门审批。各地区、各部门及各企业必须严格执行国家关于企业职工退休条件的规定。今后，凡是违反国家规定办理提前退休的企业，要追究有关领导人和当事人的责任，已办理提前退休的职工要清退回原企业。

而后，在《关于深化国有企业内部人事、劳动、分配制度改革的意见》中对于“干部”进行了全新的定义，即取消企业行政级别。企业不再套用国家机关的行政级别，管理人员不再享有国家机关干部

的行政级别待遇。打破传统的“干部”和“工人”之间的界限，变身份管理为岗位管理。在管理岗位工作的即为管理人员。岗位发生变动后，其收入和其他待遇要按照新的岗位相应调整。

就女职工的退休进程来看，从原来的“女工人年满 50 周岁，女干部年满 55 周岁”的模式逐步进入“女工人年满 50 周岁，管理人员年满 55 周岁”的模式。

由此直接导致，关于“女职工涉及管理人员的定义”就存在不同的认识。其中，除上海市高级人民法院劳动争议案件审理要件指南（一）中提出“管理人员是指在企业内部担任各级行政领导职务的人员、各职能管理机构的工作人员以及各生产经营单位中专职从事管理工作的人员。”外，大部分在实践操作中对于管理人员的认定倾向于从劳动者的档案与实际用工情况进行综合判断。具体方式为根据劳动者档案中身份进行确定是否为管理人员，如果档案中有认定女职工身份的，则以档案为准，如果档案中无具体身份信息，则需要根据用人单位提供的相关资料，包括劳动合同、实际岗位、规章制度等进行综合判断。

就本案来看，林某作为公司的财务经理，负责公司整个财务事务的运作，甚至仍管理

下属两个财务工作人员的情形下，无论从指南中的定义，还是从上述女职工身份的后续核实均能证明林某属于管理人员的性质。

既然如此，林某作为管理人员，理应无法按照女职工 50 周岁安排退休，但在最后的行政审批中却做出了同意 50 周岁退休的认定。对此，关于女职工退休年龄的认定到底是基于类似《企业退休人员基本养老金审批表》上的签字行为，还是按照以社会保险经办机构的判断予以处理，则又出现了不同的情况。

由于目前各地关于女职工退休人员的审核要求和流程均归属养老保险经办机构审核认定。具体的操作流程为：用人单位或存档机构为待退休人员办理退休手续的同时，安排待退休人员核对《企业职工退休（职）申请表》的信息。若待退休人员信息核对无误后，签字确认申请退休。用人单位在待退休人员签字确认的《退休申请表》上签字并加盖公章后，将申报退休的材料提交社会保险经办机构办理待遇核定支付。

根据上述操作流程，不难发现社会保险经办机构拟定的《企业职工退休（职）申请表》中均会出现类似要求劳动者签字确认“本人已达到退休年龄，符合国家退休条件，自愿申请办理退休手续”的内容，以及要求用人

单位盖章确认“我单位提供的档案材料属实，符合国家规定的企业职工退休条件”等内容，通过要求劳动者和用人单位明确的意见表示继而作出最终同意退休的认定。

简而言之，社会保险经办机构的上述行为已经将审核退休的义务转化为劳动者与用人单位通过事先完成签字，解决审核上的难点。但从法律规定的设置角度，以及社会保险经办机构的设立退休审批的初衷来看，退休审批人员的处理并非如此机械或简单，本身劳动关系中涉及管理 / 技术人员的认定具有一定复杂性，而且劳动者和用人单位均属于退休审核认定的利益关系人，如果双方能够签字解决，基本很难出现相关争议。因此，对于女职工退休的大部分争议在于员工拒绝签署《企业职工退休（职）申请表》，继而争议进入法院审理阶段，直接对应近年关于退休认定争议案件数量的攀升。

鉴于近日“渐进式退休方案”的推出，将来面对退休年龄的划分可能会做进一步的调整和更新，但目前关于女职工退休年龄的划分仍属于现阶段需要解决的问题，望相关部门能在该审批事宜上履行相应的义务，努力降低女职工与用人单位在退休年龄事宜上的矛盾。HR





竞业限制模糊事项讨论

夏利群 钱雅茹

随着现代社会的高速发展，高新技术日新月异，各行业对人才的重视程度也在不断上升。

为平衡企业对自身核心竞争力的保护以及员工自由择业权利之间存在的矛盾，《劳动合同法》第二十三条规定：用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

通过对员工进行一定期间的竞业禁止，与公司向员工支付一定标准的经济补偿作为两者间的平衡。

然而，《劳动合同法》及《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律问题的解释（一）》（“司法解释”）中仅就竞业限制期限、竞业限制经济补偿、解除权等问题进行了原则性的规定。

随着竞业限制条款在实践中的不断发展、变化，产生了多个模糊事项，其中部分事项在地方性规定、口径中有所解答，但也有部分事项并无指导意见，在司法实践中存在较大不确定性和争议。

鉴于上述情况，笔者就选取竞业限制履行过程中可能存在争议的两个事项归纳观点如下：

一、未约定竞业限制经济补偿的，协议效力如何认定

1. 观点一：协议有效

如北京市，《北京市高级人民法院、北京市劳动争议仲裁委员会关于劳动争议案件法律适用问题研讨会会议纪要》39规定：用人单位与劳动者在劳动合同或保密协议中约定了竞业限制条款，但未就补偿费的给付或具体给付标准进行约定，不应据此认定竞业限制条款无效，双方在劳动关系存续期间或在解除、终止劳动合同时，可以通过协商予以补救，经协商不能达成一致的，可按照双方劳动关系终止前最后一个年度劳动者工资的

20%-60%确定补偿费数额。用人单位明确表示不支付补偿费的，竞业限制条款对劳动者不具有约束力。

上海市，《关于适用〈劳动合同法〉若干问题的意见》（沪高法[2009]73号）第十三条规定：劳动合同当事人仅约定劳动者应当履行竞业限制义务，但未约定是否向劳动者支付补偿金，或者虽约定向劳动者支付补偿金但未明确约定具体支付标准的，基于当事人就竞业限制有一致的意思表示，可以认为竞业限制条款对双方仍有约束力。补偿金数额不明的，双方可以继续就补偿金的标准进行协商；协商不能达成一致的，用人单位应当按照劳动者此前正常工资的20%-50%支付。

浙江省，《浙江省高级人民法院民事审判第一庭、浙江省劳动人事争议仲裁院关于审理劳动争议案件若干问题的解答（三）》第二条规定：用人单位与劳动者约定了竞业限制，但未约定经济补偿或者约定的经济补偿过低，竞业限制条款或协议的效力如何认定？

答：用人单位与劳动者约定了竞业限制，但未约定经济补偿或约定的经济补偿过低的，

不影响竞业限制条款或协议的效力。

用人单位可按照劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月平均工资的30%按月支付或补足经济补偿。该标准低于劳动合同履行地最低工资标准的，按照劳动合同履行地最低工资标准支付。

劳动合同解除或者终止后，因用人单位原因未支付经济补偿达三个月，劳动者此后实施了竞业限制行为，视为劳动者已以其行为提出解除竞业限制约定，用人单位要求劳动者承担违反竞业限制违约责任的，不予支持。

2. 观点二：协议不具有效力

如广东省，《广东省高级人民法院、广东省劳动争议仲裁委员会关于适用〈劳动争议调解仲裁法〉、〈劳动合同法〉若干问题的指导意见》第二十六条第一款规定：用人单位与劳动者约定竞业限制的，应当在竞业限制期限内依法给予劳动者经济补偿，用人单位未按约定支付经济补偿的，劳动者可要求用人单位履行竞业限制协议。至工作交接完成时，用人单位尚未承诺给予劳动者经济补偿的，竞业限制条款对劳动者不具有约束力。

江苏省，《关于审理劳动争议案件指导意见》第十三条规定：用人单位与劳动者约定了竞业限制条款但是没约定经济补偿金，该竞业限制条款对劳动者不具有法律约束力。



根据上述各地纪要、解答等文件可知，在用人单位与劳动者未约定竞业限制经济补偿的情况下，大部分地方并不会直接认定竞业限制协议无效，还是需要满足另外的条件，才可解除协议。

二、约定员工在职期间违反竞业限制需支付违约金是否有效

1. 观点一：该等约定有效

如浙江省，《浙江省高级人民法院民事审判第一庭关于审理劳动争议案件若干问题的解答（三）》第五条规定：用人单位与劳动者约定在劳动者任职期间及离职后一定期间内不能到其他单位从事或自行从事与本单位相竞争的工作，并约定了违约责任。劳动者在职期间违反前述约定，用人单位以竞业限制为由要求劳动者承担责任的，能否支持？

答：竞业限制期间包括但不限于劳动合同解除或者终止后，用人单位与劳动者就劳动者在职期间的竞业限制义务作出约定的，应属有效。用人单位要求劳动者就其在职期间违反竞业限制约定的行为承担责任的，可予支持。

北京市，在（2019）京01民终2089号判决书中二审法院认为：二审法院认为：《中华人民共和国劳动合同法》第二十三条，针对用人单位与劳动者约定的竞业限制条款约束的期间，并未作出局限于劳动合同解除或终止后的限定，故在法律法规并未对劳动者在职期间负有竞业限制义务作出禁止性规定。另外，考虑到劳动者在职期间相较于离职后从事竞业行为的情形，给用人单位造成的损害更为严重。在公司与员工明确约定了在职期间负有竞业限制义务之后，员工应明知并应据此约束己方行为。对员工提出在职期间竞业限制协议违约金约定无效的主张，本院不予支持。员工作为负有保密义务的人员，基于与公司的竞业限制协议约定，在职期间及离职之后一年内均应当负有竞业限制义务。

2. 观点二：该等约定无效

如上海市，在（2021）沪01民终10815号判决中二审法院认为，本案争议焦点为双方是否可以约定劳动者在职期间的竞业限制违约金。本院认同一审法院的观点，劳动合同法第二十五条规定：除该法第二十二和第三十三条规定的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。而劳动合同法第二十三条并未明确规定用人单位与劳动者可以约定劳动者在职期间的竞业限制违约金，故公司依据双方劳动合同的约定向员工主张在职期间的竞业限制违约金，缺乏依据，本院难以支持。

综上，正如笔者在文首所述，竞业限制履行过程中，企业和员工方都不免会遇到《劳动合同法》或司法解释未加以明确的事项。在此情况下，建议双方本着友好磋商的原则妥善处理，并充分了解当地的指导意见和司法口径，以免增加不必要的争议或风险。HR



HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE



关注我们



联系我们

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室
邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858
邮箱地址：marketing@hrecchina.org
网站：www.hrecchina.org



订阅号：
HRECChina



服务号：
HRECService