



员工体验全景调研

——数智驱动、体验升级

A Comprehensive Roadmap of
Employee Experience-Substantial Upgrade
through digital intelligence

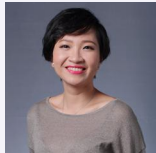
调研主办方  智享会
HR Excellence
Center

联合主办方  法大大
FADADA

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

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

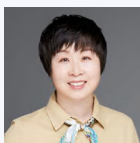
首席顾问 · CHIEF ADVISOR



林希婧

高级副总裁
法大大

顾问团 · ADVISORY GROUP



张丽

人力资源共享中心员工管理团队总监
博世（中国）投资有限公司苏州分公司



孙卓巍

人力资源副总裁
东软医疗



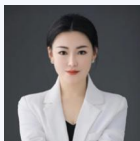
商守准

中国区人力资源部总监
国旅运通全球商务旅行



葛维宁

HR 数字化经理
施耐德电气（中国）有限公司



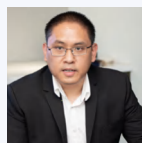
王新爽

CHRO
阳光健康



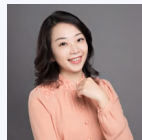
李录呈

产品中心总监
法大大



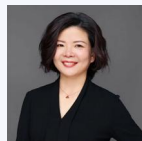
范吕俊

文化与员工体验 HR 经理
蒂升电梯



武习文

高级人力资源经理
费森尤斯医疗投资（中国）有限公司



杨德宁

玛氏中国 & 澳洲新西兰同事关系总监
玛氏



林岳

共享服务中心负责人
无限极（中国）有限公司



周胜华

华东区解决方案总经理
法大大



李雪

集团组织与流程管理中心总经理
时代中国

作者 · AUTHOR



李颖瑛 skylar.li@hrecchina.org

李颖瑛女士在本次调研中负责问卷设计、案例采访与撰写、数据分析、报告撰写等工作。

李颖瑛女士现任人力资源智享会调研专员(Survey Consultant, Research and Survey)一职,目前负责的调研报告有:数字化助力人效提升研究报告、第二届员工体验研究报告、第七届中国共享服务中心研究报告、BANI 时代的领导力研究报告。

李颖瑛女士毕业于上海应用技术大学,获得文学学士学位。

目录

◆ 提升员工体验的三大路径	2
▶ 从马斯洛出发——与需求层次对应的三大路径	2
>> 从马斯洛需求层次转化而来的员工要求三层次	3
>> 与员工要求三层次分别对应的提升员工体验三大路径	4
>> 企业提升员工体验的三大路径实践侧重	5
▶ 路径一：数字化全流程角度切入，提高员工便捷性	7
>> 数字化工具对员工体验的助力	7
>> 数字化助力员工体验的场景分布	11
>> 数字化助力员工体验具体场景 / 阶段上的落地实践	14
* 成熟应用：企业使用数字化工具最高频的场景	14
* 逐步应用：企业使用数字化工具频率中等的场景	33
* 较少应用：企业使用数字化工具频率较低的场景	41
* 电子签助力员工体验	46
▶ 路径二：聆听员工心声、驱动员工敬业度	60
>> 企业与员工的双向沟通渠道	61
>> 员工自主表达的激发	61
>> 员工需求的收集	62
>> 获取员工需求后的反馈机制	63
>> 市场企业通过路径二提升员工体验的实操合集	64
▶ 路径三：关注员工个人职业生涯成长与发展，助力员工自我价值实现	70
>> 意识层面：企业对职业生涯发展的认知，及与员工体验提升的关系	70
>> 实操层面：针对【员工自主型】企业助力职业发展的具体方式	71
◆ 员工体验提升攻略——贯穿员工全生命周期的旅程图	76

报告导览

前言

三大路径

方法合集

企业认知情况

路径一：数字化助力员工便捷性提升

数字化工具
在员工生命
周期各场
景/阶段的
落地实践

针对成熟应用场景
的落地实践

针对逐步应用场景
的落地实践

针对较少应用场景
的落地实践

路径二：认可、聆听员工心声，提升
员工敬业度

通过员工自主表达激发提升
员工体验

通过员工需求收集提升员工
体验

通过员工需求反馈提升员工
体验

路径三：关注员工职业生涯发展，助
力员工自我价值实现

针对【员工自主型】企业助
力职业发展的具体方式

结合往届报告，简单了解当前企业对员工体验认知情况

通过马斯洛需求理论，全方位覆盖员工需求，从而结合企业实践，归纳提升员工的三大路径

通过整理企业实践，结合往届报告，整理全方位、多路径提升员工体验的完整地图



前言：为何我们开始谈及员工体验？

近年来，外部环境的不稳定性给企业带来了巨大的挑战。全球竞争的加剧、市场需求的不断变化以及新兴科技的快速发展，都对企业的经营和发展带来了巨大的压力。在这种情况下，为了帮助企业在不稳定的环境中保持稳定和成功，员工体验变得尤为重要。

在企业动荡的时期，员工往往缺乏安全感和归属感。他们可能担心自己的工作和职业发展受到影响，也可能担心企业的未来。这种不确定性会导致员工的士气下降，影响他们的工作表现和生产力。因此，创造一个积极的员工体验，帮助员工感受到企业的支持和关爱，是至关重要的。

总之，在这个充满不确定性和变化的商业环境中，员工体验已经成为企业成功的关键因素之一。创造一个积极和支持性的工作环境，提高员工的满意度和生产力，是企业必须要做的。然而，从实践上看，员工体验因其广泛的概念涉及让不少企业感到无从下手，又力所不足。作为企业发展的“左膀右臂”，人力资源该从何入手提升员工体验，以助力企业不断扩大人才竞争优势？人力资源又如何避免“自嗨式”员工体验，以员工为中心进行流程制度的优化与完善，让用户真正感受到来自企业的关怀？

因此，在本届报告中，智享会将基于以上问题与现状，与国内领先的电子签名、电子合同服务商法大大联合开展“第二届员工体验提升”研究。我们致力于从实践的角度，在以下两个方面为诸位同仁呈现本次的研究内容：

▶ 实践路径：

- **提升员工体验的更多可能路径：**从尽可能全方位覆盖员工需求的角度出发，寻求提升员工体验的更多路径，以及企业对于不同路径的投入度差异。结合头部企业实践，针对不同路径提升员工体验的落地实操进行整理，给到企业参考。
- **数字化助力员工体验的重点场景实践：**相较于过去重点探究数字化工具在热门场景中的应用，今年我们希望能够深入探究数字化工具对不同场景的助力程度，并针对高助力的场景，重点论述提升员工体验的相关实践，以及针对企业可能遇到的困难与挑战，结合企业洞察，给到解决方案与建议。
- **非数字化方式提升体验的具体实践：**针对非数字化方式，我们将探究企业会从何角度考量提升体验方式，并结合企业实践，归纳出提升手段中的关键要素，以提供广大企业更多思路与灵感。

▶ 员工体验提升路径图：

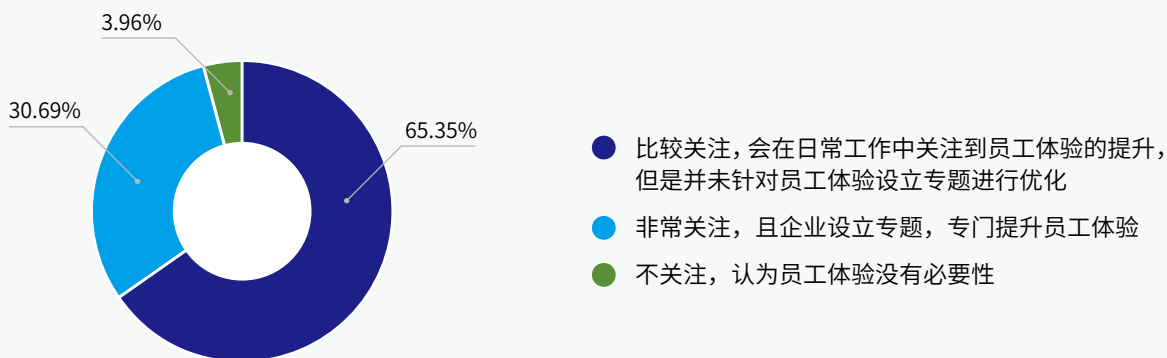
以覆盖员工基本需求为目标，归纳市场企业提升员工体验的普遍路径，结合头部企业实践，帮助读者了解提升员工体验更多可能的落地方式。

在过往 2019 年的智享会员员工体验报告中，我们针对企业对员工体验的认知情况进行了充分探究。最终我们得出以下结论：

- 1、 普遍企业对员工体验认知多样、成熟，拥有较高关注度。
- 2、 从员工视角出发关注整体优化，其实现路径没有统一范式与标准模板
- 3、 从个体看，良好的上下级沟通、个人价值成就等是员工最为关注的要素；
- 4、 从企业看，明确的管理制度、与企业价值观同频、可持续发展的职业道路等要素关注度最高。

基于往届报告中，企业对员工体验已经拥有充分认知。因此，在本届报告中，我们将不再过多探究企业对员工体验的认知。而是基于往届报告已有认知，由知转行，探究企业在提升员工体验实操上的更多方式与路径。

表 1 参调企业对员工体验的关注度及提升举措 (N=202)



与往届报告类似，企业对员工体验的整体认知程度较高。但是非常关注，并愿意投入大量实践的企业仍然较少。

- 参调企业中超过 9 成的企业表示对员工体验有所关注。但“非常关注”员工体验的企业仅占到 3 成，仅 3% 左右的企业认为员工体验没有必要进行关注。
- 仅 3 成参调企业表示愿意将员工体验形成专题进行重点投入。
- 由于外部环境的持续动荡，普遍企业能够意识到员工体验在企业变革中的重要性。但在资金持续紧张的当下，为了快速提高产能寻求生存，多数企业坚持降本增效，不愿过度投入于体验提升类项目。



◆ 专家洞察：法大大

▶ 普遍企业对员工体验的多元认知与广泛关注

在过去几年，无论是受疫情、外部大环境还是国内外政策环境影响，企业普遍面临着增长乏力的困境，很多企业会从原先追求规模化增长，向现如今追求高质量增长转变，以求提升企业核心竞争力。

但是其实对于大部分现代企业来说，最核心的竞争力就是人，员工是企业最重要的资产之一。员工体验直接决定了员工的满意度与投入度，甚至可以直接影响组织提升整体绩效与产出。

以法大大为例，企业的价值观第一条叫做“以客户为中心”。以客户为中心，很重要的一点就是要关注客户体验，而客户体验，不仅仅包含产品体验、服务体验、全渠道体验以及品牌体验，还包括与客户直接接触的员工的体验——只有当员工的满意度更高，才会驱动员工敬业度提升、更好服务客户，从而提升客户满意度、乃至推动客户的采购决策与复购意愿，最终驱动企业在业绩方面的可持续增长。

因此从企业经营层面来说，员工体验是驱动企业长期经营增长的有力抓手，这不仅仅是 HR 的工作内容，更应该放眼至企业战略层面进行考量。

在过往智享会《数字化助力员工体验报告》中，我们更多聚焦论述了数字化助力员工体验的落地方式。但这也在我们心中埋下了一粒种子：企业对员工体验的关注要素纷繁多样，那是否在落地实践时，也会有更多路径呢？

随着企业对员工体验重视度与认知的不断提升，我们试图继续探究：

- 现如今，在提升员工体验的手段上，企业是否已经拓展多种途径？
- 倘若企业在提升员工体验上有了更多途径，那企业在各个途径的投入度上是否一致？
- 现如今企业通过数字化工具助力员工体验的成熟度是否已经发生了变化？
- 相较过去，当前企业提升员工体验的实践，是否能与企业对员工体验的多元化认知达到知行合一？

而以上问题，我们将在本次报告中，通过数据分析、专家洞察、企业案例等多种途径进行解答与归纳。



主要发现

<p>企业提升员工体验总体情况</p>	<p>» 相较过往企业更多依靠数字化工具提升员工体验，现如今，大部分企业已经拓展多种途径，目前普遍企业提升员工体验的路径有以下三种：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 数字化助力员工便捷度提升 2) 认可、聆听员工，提升员工敬业度 3) 关注员工职业生涯发展，助力员工自我价值实现 <p>» 针对不同提升路径，企业普遍会结合自身情况有所侧重，半数以上企业仍然会将数字化助力作为提升员工体验的主要途径</p>
<p>通过不同路径提升员工体验</p>	<p>路径一： 数字化助力 员工便捷度提升</p> <p>» 优先路径一的企业，数字化成熟度开始从单一模块自动化向多模块自动化迈进</p> <p>» 企业在各个数字化系统上线数量无一例外，均有提升</p> <p>» 8成以上企业认可数字化工具对员工体验的巨大助力。</p> <p>» 企业通过数字化助力的场景会有所侧重： 成熟应用：入职、招聘、行政与工时场景 逐步应用：离职、认可与激励、员工心声场景 较少应用：绩效、职业发展、转岗场景</p> <p>» 超7成企业已经拥有员工自助服务平台</p> <p>» 7成企业拥有 / 计划引入电子签，并会在招聘、入职、行政与工时管理、转岗、绩效、离职等场景使用电子签助力员工体验</p> <p>路径二： 认可、聆听员工， 提升员工敬业度</p> <p>» 企业通过路径二提升员工体验会考量的关键要素有：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 自由言论的氛围 2) 激励自主表达的员工 3) 深入“民间”与一线 4) 深入日常 5) 尊重与重视员工诉求 6) 积极回应员工诉求 <p>» 多数企业选择通过打“持久战”、“渗透战”，以“润物细无声”的方式，逐步影响员工。</p> <p>» 普遍企业在员工心声获取上有所实操，仅5%左右企业不进行员工需求收集</p> <p>» 从实操层面，普遍企业难以将员工所有诉求进行一一反馈，因此会按照解决需求的时长进行分类反馈。</p> <p>路径三： 关注员工职业生涯 发展，助力员工 自我价值实现 (探讨性质)</p> <p>» 市场企业助力员工职业生涯发展的方式更加多元</p> <p>» 普遍会通过“提供平台”，“给予机会”的方式助力员工职业生涯发展。</p>



提升员工体验的三大路径

通过往届报告，我们已知企业对员工体验关注要素的多元认知。但正是因为关注要素的多元，企业难以针对所有要素一一提供解决方案。为了尽可能覆盖更多的关注要素，我们借助马斯洛需求层次理论，希望通过全方位覆盖马斯洛需求层次，从而整体覆盖关注要素，寻找助力员工体验提升的更多途径。

但是需要注意的是：在本文中，我们仅通过马斯洛需求模型了解人需要从以下几方面进行满足，并不会深入探究马斯洛需求与企业提升体验的更深层次关系。且马斯洛需求会将人的需求分为几个层级，在满足基本层级后，人才会寻求更高层级的需求。但是在企业的实践层面，提升体验的三大路径间并不存在递进关系。不同企业选择提升员工体验的方式各不相同，企业更多会结合自身资源、与当前关注重点，决定合适自身的提升手段。

► 从马斯洛出发——与需求层次对应的三大路径

企业针对员工体验的关注点往往来源于员工需求。因此，在企业了解自己应该采用何种措施前，企业需要先行明晰“自己企业员工的需求是什么？”。虽然不同企业员工会因为年龄、性别、个性等原因拥有不同需求，但从整体的角度，企业在实践上依旧希望能够覆盖到所有员工的不同需求。而通过借鉴马斯洛需求层次理论模型可以更加全面的覆盖到人作为情感动物，需要满足的不同层级的需求。因此，在本次研究中，我们依然选择从马斯洛需求层次理论出发，将员工需求进行分类，从而找到恰当途径，提升员工体验。



» 从马斯洛需求层次转化而来的员工要求三层次

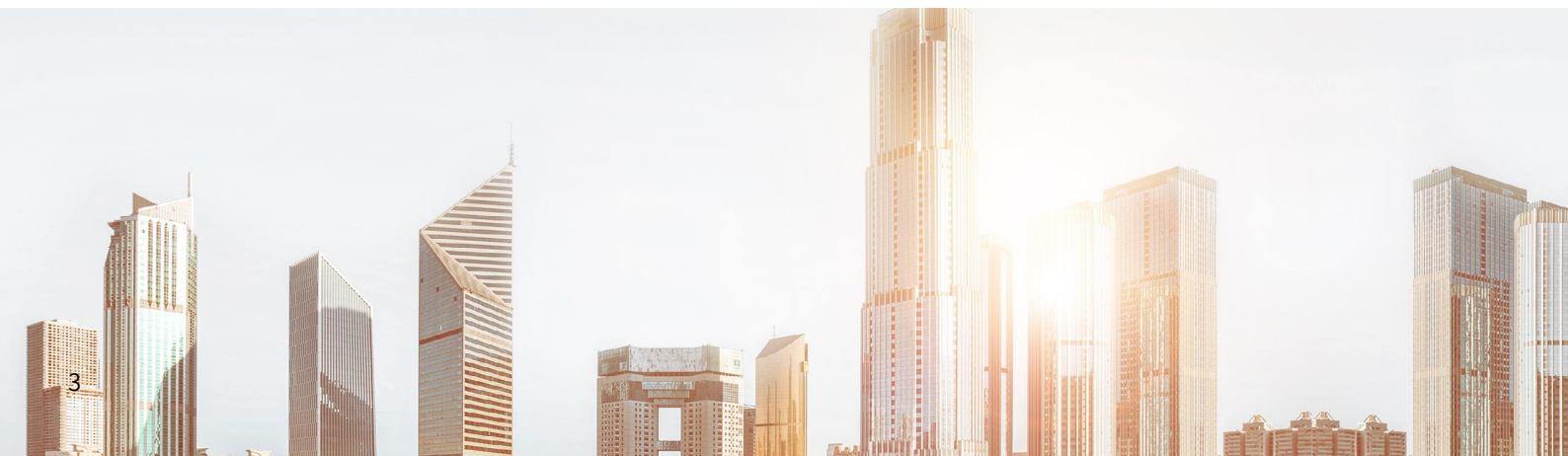
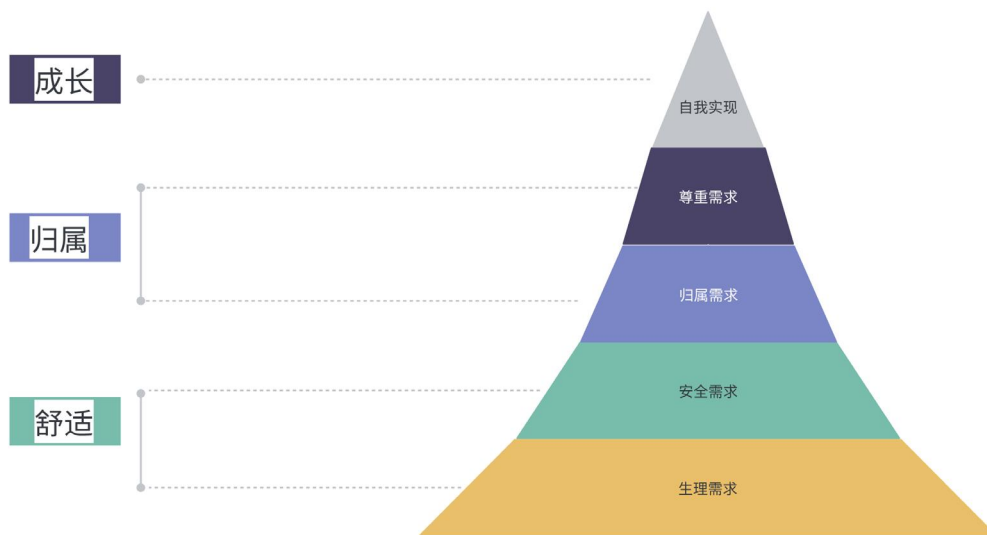
如下图所示，我们将企业员工日常工作中出现的不同需求与马斯洛需求层次理论进行对应。我们会发现马斯洛需求层次与员工日常工作中提出的需求存在共性。例如安全与生理需求，更多会对应员工对日常工作舒适度的要求上；而归属与尊重需求，会对应员工是否能被企业认可、尊重、重视上；自我实现需求，则会更多体现在员工对职业生涯规划期待中。因此我们也将马斯洛需求中人类三种级别的需求进行转化，得出员工在日常工作中提出的三类要求，分别是舒适要求、归属要求以及成长要求。

➔ **舒适要求：**对应马斯洛需求层次理论的生理需求与安全需求。马斯洛需求中，将生理安全、物质基础、便捷工具等众多要素归纳其中。但是我们认为，在员工日常工作中，生理安全、薪资环境等要素，是即企业必须提供的安全保障，并不归属于提升体验的需求。因此，在此我们将聚焦于相对舒适的资源与工具，从而让员工产生较为愉悦的工作心情，提升工作积极性。

➔ **归属要求：**对应马斯洛需求层次理论的归属需求与尊重需求。即员工需要被认可、尊重、赋予使命感，通过感受到被需要、被重视，从而激发自驱力，提升敬业度。

➔ **成长要求：**对应马斯洛需求层次理论自我实现需求。即员工需要拥有更多的职业选择与发展空间，并且更加强调助力能力的提升。进而成为职业生涯的自主规划者，拓展更多职业路径。

以马斯洛理论划分企业员工需求层次





» 与员工要求三层次分别对应的提升员工体验三大路径

在上文中，我们归纳总结出对应员工舒适要求、归属要求、成长要求的三大提升路径。同时，结合市场企业的实际做法，我们发现当前市场上企业提升员工体验的普遍方式能够分别与三类员工要求一一对应。因此，我们也将企业提升员工体验的实操进行归类与聚焦，最终总结出三大路径。分别是：数字化工具助力对应舒适要求；聆听、认可员工，驱动员工敬业度对应归属要求；关注员工职业生涯的成长与发展对应成长要求。如下所示：

➔ **数字化工具助力满足舒适要求：**针对员工在物质，环境上的舒适要求多种多样，聚焦于日常工作中，企业最为快速有效的方式便是通过数字化的工具提高员工便捷性。当员工不再需要被非业务的事务处理缠绕时，便可以分配更多的时间和精力，以更加无负担的心情注重于业务提升上。

➔ **认可、聆听员工满足归属要求：**及时认可与激励可以让员工感受到自己的价值与成就，从而投入更多的工作热情；及时聆听员工心声不仅可以让员工意识到自己被企业所重视与关注，而且可以让员工感受到企业对自己提供建议的正视与尊重。

➔ **关注员工职业生涯发展满足成长要求：**帮助员工提升受益终生的能力可以让员工感受到企业提供的实际帮助与价值，不仅能够激发员工积极性，也能够让员工将能力运用于日常工作中。



从马斯洛出发——与需求层次对应的三大路径

路径一：

数字化助力员工便捷性提升

- 数字化工具对员工体验的助力
- 数字化助力员工体验的具体场景分布
- 数字化助力员工天以内具体场景的落地实践
- 电子签助力各场景体验提升

路径二：

认可、聆听员工心声，驱动员工敬业度

- 员工自主表达的激发
- 员工需求收集
- 获取员工需求后的反馈机制
- 市场企业通过路径二提升员工体验的实操合集

路径三：

关注员工职业生涯发展，助力自我价值实现

- 员工自主型

» 企业提升员工体验的三大路径实践侧重

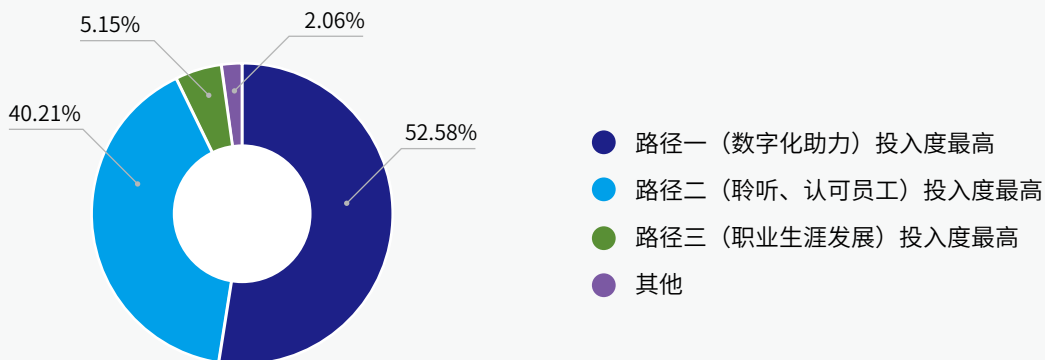
根据上文，我们了解到企业在提升员工体验时可能的三大路径，分别是：数字化工具助力员工体验；聆听、认可员工、驱动员工敬业度；关注员工职业生涯的成长与发展。同时，我们希望通过数据收集的方式，分别了解当前企业提升员工体验的方式是否多元，以及当提升方式多元化后，企业对不同方式的投入程度是否一样？如下所示：

- 路径一：利用数字化工具便捷员工，快速处理问题，提高效率，提升员工满意度
- 路径二：聆听、认可员工、提升员工对企业认可度、工作积极性与活力，驱动敬业度
- 路径三：助力员工职业发展，做到员工价值与企业价值的双向奔赴

表 2 参调企业在实践中，会通过以下哪些途径提升员工体验？（N=194）

三种路径均有实践的企业数量		77.32%
拥有两种实践路径的企业数量		7.22%
仅拥有一种实践路径的企业数量		13.40%
其他		2.06%

表 3 参调企业在实践中，投入度最高的是做法（N=194）



目前普遍企业提升员工体验的方式已经日趋多元，与企业认知多元化逐步知行合一。且针对提升员工体验的不同方式，企业用力程度与侧重会有所不同，绝大多数企业仍会优先通过数字化工具助力员工体验提升。

- 近 8 成企业对三种路径均有涉及，且使用两种及以上路径的企业达到了 84.54%。
- 超过半数的企业仍旧优先通过数字化助力员工体验。
- 由于现如今，数字化工具在员工体验的助力上依然具有普遍性、易入手、快速见效、可量化等多重优势，所以大部分企业在实践上，仍然会通过数字化工具助力员工体验。与此同时，为同步提升员工更为软性、关怀类需求，企业便会开始寻找更多路径，实现“多条腿走路”。

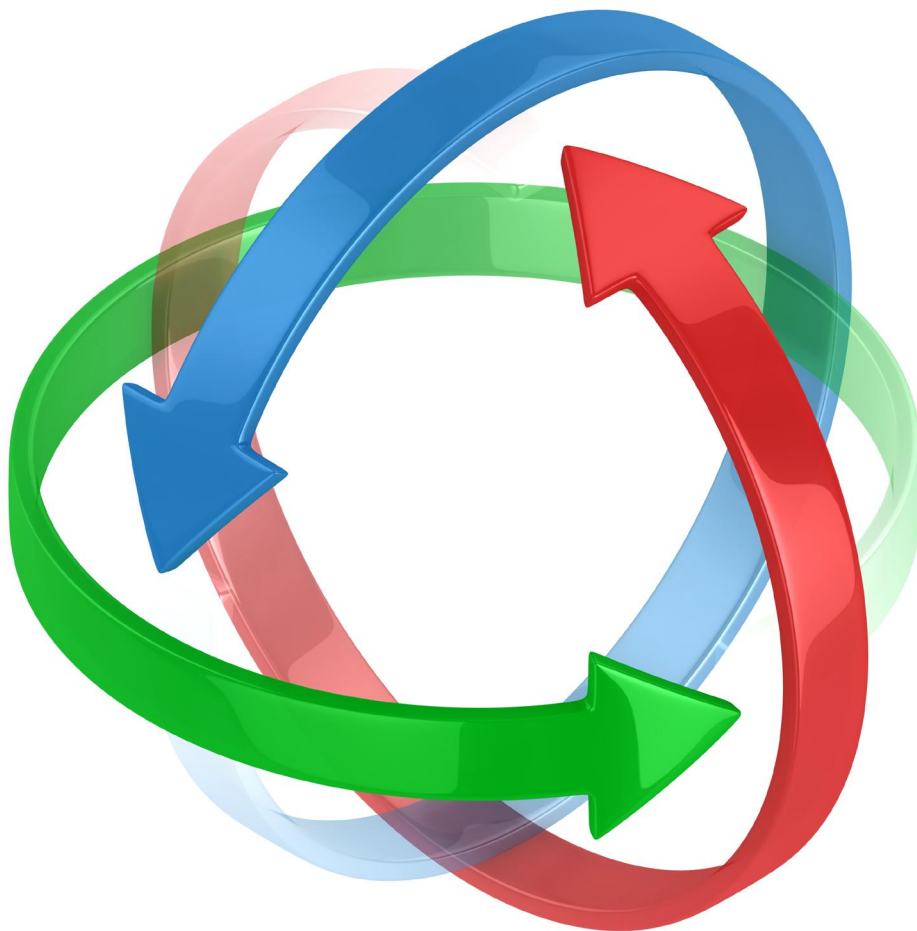


根据上文企业在员工体验的多路径实践，本届报告将不仅仅局限于数字化助力员工体验的方式方法，而是将企业普遍采取的路径分别论述。

但鉴于大部分企业依然以数字化作为主要路径，因此在本篇报告中，我们会以数字化工具提升员工体验为主要论述途径，在往届报告的基础上，深入员工生命周期的各个场景，以及贯穿员工全生命周期的工作模式，归纳不同场景下企业提升员工体验的具体实操，并给出建议。

同时，本篇报告也会通过数据分析，结合头部企业的实践做法，论述企业如何通过聆听、认可员工，满足员工归属要求，从而提升员工体验。针对少部分企业通过关注员工职业生涯发展助力员工体验，本篇会结合头部企业的专家洞察，进行简单探讨。

最终，我们希望能够从员工全生命周期的角度，制作一张较为完善的员工体验实践地图。并针对员工日常工作中遇到的重点场景，分别归纳提升员工体验的合适路径与具体方式，为企业借鉴与参考。



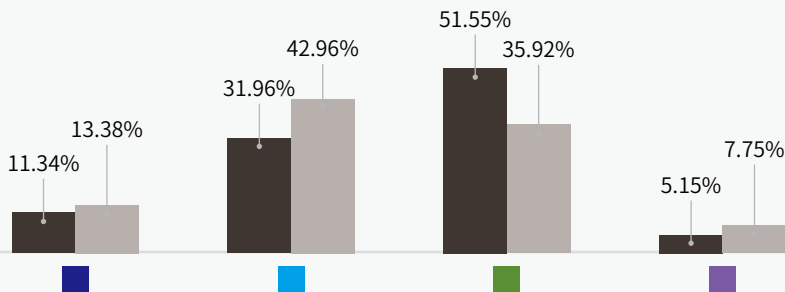
▶ 路径一：数字化全流程角度切入，提高员工便捷性

根据上文，我们得知超过半数的参调企业都会优先通过数字化工具助力员工体验。而针对将数字化工具作为主要提升方式的企业，在本篇章，我们也会就该类企业的数字化成熟度进行了解，并重点探究企业在数字化助力员工体验上的落地实操。

» 数字化工具对员工体验的助力

表 4. 参调企业人力资源信息系统建设的现状

● 2023
● 2019



- 尚未线上化, 正在筹备阶段
- 只在单一基础模块实现了自动化, 仅有基本报表, 无法充分响应业务需求, 有限的员工自助、流程不协调
- 在人力资源多个职能模块都实现了线上化、有效响应业务需求、员工自助服务使用率较高、核心流程自动化, 有企业范围内数据的仪表盘分析
- 人力资源职能模块已经全部实现线上化、流程完全自动化, 有全集成的信息化平台, 正在面向智能化探索。



表 5. 优先数字化工具助力员工体验的参调企业对以下模块已经上线使用的情况

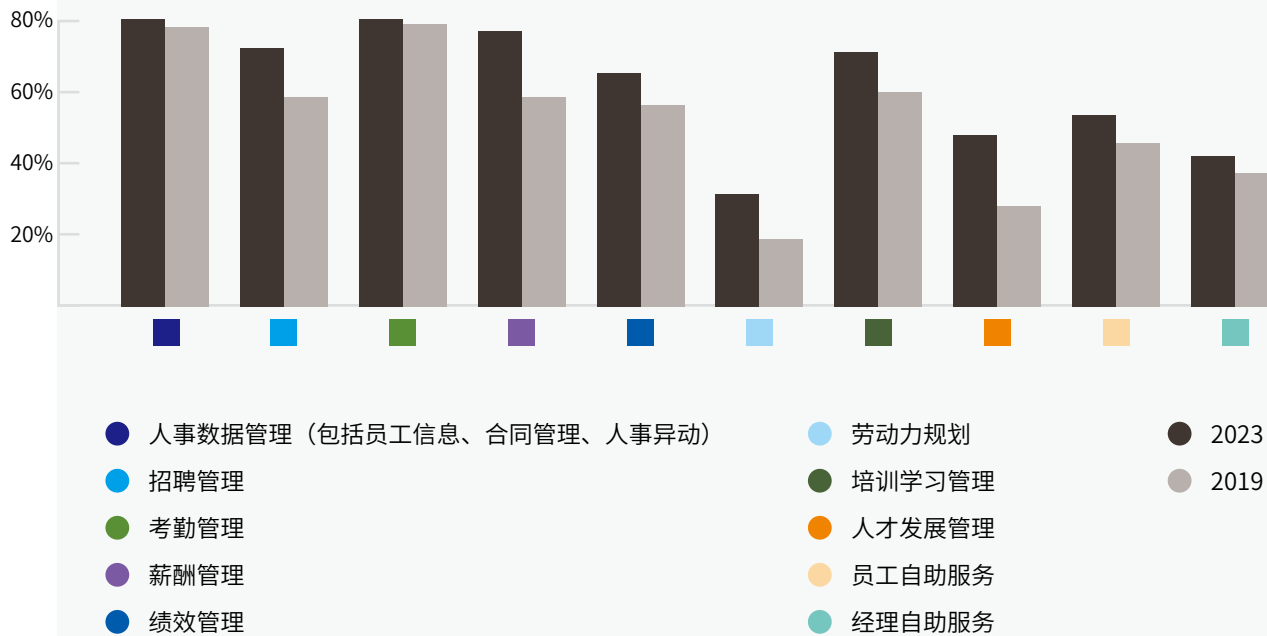
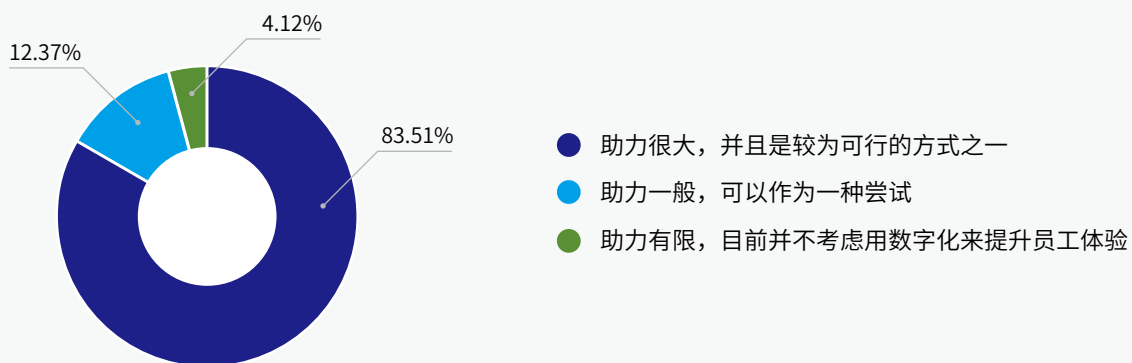


表 6. 参调企业认为数字化工具对员工体验的助力程度 (N=194)



优先通过数字化工具助力的企业，不仅在数字化成熟度上有较大提升，且在模块实现数字化的程度上，也有一定的飞跃。且当前数字化工具对员工体验的助力已经毋庸置疑。

- 我们将优先数字化路径的参调企业择选，将企业数字化程度与往届报告进行对比，有近 9 成的企业已经实现线上化，相较往年有进一步提升。
- 在多个模块实现线上化的企业数量也超过半数，相较往年有了大幅增长。
- 我们也将企业各个模块数字化系统的上线情况与往届报告进行了对比，在各个系统企业上线系统的数量无一例外，均超过了往届。
- 超过 8 成的企业认为数字化工具对员工体验的助力很大，且是较为可行的方式之一。
- 随着企业的不断壮大，日渐庞大的人员规模不可避免，复杂的组织架构势必带来流程复杂，手续繁琐等“大企业病”。而数字化转型是企业在发展过程中的必然之路，只有当数字化工具不断成熟，企业才能行之有效的降低各个节点的时间损耗，提升员工整体感受度。





我们在跟费森尤斯及法大大老师沟通时，老师也表示，员工体验是企业数字化转型与发展中必然会关注的要素：

◆ 专家洞察：费森尤斯

▶ 员工体验——数字化发展中必然的关注点

费森尤斯医疗认为，市场和企业对于员工体验的逐渐关注，是企业发展与数字化转型不断进步后出现的必然趋势。在费森尤斯医疗看来，无论是全球总部或是本土和员工角度，都共同希望数字化进程助力企业发展与提升员工体验：

- 从全球集团角度来说，无论是出于流程的规范与完整，亦或是后续分析与应用的便利性，都希望能够将全方位业务系统进行全球化整合。
- 从本土角度来说，无论是出于合规的要求，或是基于记录完整保存的需求，都会倾向于将原本线下的审批转换成线上的系统与流程这样一个趋势。
- 从员工角度来说，智能手机的普及，以及碎片化时间的运用，无不都在推动数字化体验的深化与发展。

◆ 专家洞察：法大大

▶ 数字化工具对于员工体验提升的助力

法大大认为，员工体验的定义是广泛的。其中，员工对于认可、归属、自我价值实现的诉求，更多会取决于企业的“软实力”；而对于数字化工具提升便捷性的诉求，企业则将其定义为企业的“硬科技”：

- 相较于聆听员工心声、关注员工职业生涯发展，数字化对于员工体验的助力更为显性化。只有当企业的数字化具备一定基础时，才可能通过拓展聆听、认可员工、关注职业生涯发展等方式，进一步提升员工体验。
- 数字化工具能够助力 HR 相关工作更好落地，同时将企业的线下业务数据显性化。通过这些数据，企业可以洞察到提升员工体验的关键触点与要素，提升整体协作效率。
- 从本质上说，数字化能够帮助企业提升经营效率，驱动业绩长效增长，在市场中创造更大的赢面。而企业的成功，又可以反哺到员工，进一步关注员工体验感，从而形成良性循环，让员工与企业达成共赢局面。

在明晰企业“硬科技”对员工体验的助力后，法大大继续探究市场企业目前数字化工具的使用情况。法大大认为，在提升员工体验方面，广大企业应该秉持长期的态度，为员工提供更多便捷有效的数字化工具。因此，数字化工具的更新迭代也会持续发生。法大大结合历史情况，并展望未来，归纳出市场企业在数字化变化上的几大趋势。

▶ 未来市场企业数字化变化的四大趋势

- **云化**：过去企业在发展数字化时，往往会选择采购一套软件，然后进行重量级部署。随着云产业的发展，现如今企业可以通过 SaaS 模式在云端快速接入，实现数字化升级，这类接入的技术门槛与投入成本也会大大降低。目前市场上的云厂商也非常多，所以企业可以选择的数字化工具也更加丰富，在企业内的适配性也更加灵活。
- **移动化**：目前的新生代职场人，基本都是在移动互联网的环境中成长起来的，所以他们对于移动端体验的要求也会更高。基于此，在移动化浪潮下，企业普遍会对工具的体验感有更高的要求。法大大也会顺应现如今的企业诉求，更加强调 B 端产品的 C 端体验。
- **智能化**：在 AI 展露锋芒的现如今，不使用 AI 的企业与个人都会面临更大的竞争压力。法大大始终相信，有 AI 加持的企业，能够为员工提供更多的机遇与可能。
- **个性化**：通过 AI 的多元应用，法大大相信，未来企业对员工体验的要求不再是泛化的。AI 能够给予企业更多的想象空间，包括目前很多云厂商也在推出更多的 AI 功能，以逐步精细的解决方案针对不同员工群体提供个性化体验。

» 数字化助力员工体验的场景分布

鉴于当前市场企业对于数字化助力员工体验的认知提升，我们发现，企业提升员工体验的场景也不再局限于入转调离等场景。今年，我们也将顺应企业的认知深入，聚焦于从入职到离职的完整生命周期中，各个场景提升员工体验的主要方式。

与此同时，随着外部商业环境的不断变化，我们发现员工体验的关注场景也应该不断地随之发展，而不仅仅拘泥于员工生命周期的各个场景。例如，当前普遍员工更加关注的上下班通勤问题，快捷开具证明等问题，并不能完全包含于员工生命周期的某个场景。因此，在本此研究中，我们不仅会针对员工生命周期的各个场景展开论述，也会将贯穿员工生命周期的各个工作模式纳入其中，力求从全面性的角度，形成一张全方位覆盖员工需求的企业行动地图，从而帮助企业快速了解在各个场景中提升体验的不同实操。

除此之外，我们发现企业在通过数字化助力不同场景时，也会存在“轻重缓急”之分。故在下文中，我们将先通过以下数据分析，了解企业重点通过数字化助力的场景有哪些，然后深入探究数字化工具在该类场景的相关实践。

表 7. 优先选择路径一的参调企业通过以下哪些环节和阶段提高员工体验？(N=102)

入职 & 转正 & 续约 (入职第一天、入职材料交付、转正、续约合同签订等)	95.10%
招聘 (雇主品牌、职位介绍、招聘营销、应聘流程、offer 发放、入职保温)	82.35%
行政与工时管理 (证明 / 协议签订、自助服务工具, 移动端 / PC 端证明查询与办理)	72.55%
离职 (离职流程、离职关系维系)	62.75%
认可与激励 (关键时刻、员工认可)	59.80%
员工心声 (员工自主表达激发、员工心声收集与反馈、员工心声平台)	56.86%
绩效 (企业文化、组织目标、团队目标、个人绩效、绩效工具)	49.02%
职业发展 (成长发展、职业规划、教练辅导)	47.06%
转岗 (兼职转全职、全职转兼职、同公司转岗、跨公司转岗)	37.25%





普遍企业会将数字化工具广泛应用于员工生命周期的多个场景，对于偏好场景的侧重也较为明晰，其中入职、招聘、行政与工时场景数字化工具应用热度不减，认可与激励、员工心声场景成为企业继续拓展更多场景的下一步方向。

如表 9，我们将优先通过数字化助力员工体验的参调企业进行择取，了解多数企业会在员工生命周期的哪些场景或工作模式中通过数字化工具助力，我们可以看到近 7 成的场景有半数以上的企业选择，我们也将选择率由高到低进行降序排列，每三项分为一档，将场景分为三档，如下所示：

➔ **成熟应用：该场景中使用数字化工具的企业数量前三位的场景有：**

- 入职场景（95.10%）
- 招聘场景（82.35%）
- 行政与工时管理场景（72.55%）

➔ **逐步应用：该场景中使用数字化工具的企业数量排序第 3-6 位的场景有：**

- 离职场景（62.75%）
- 认可与激励场景（59.80%）
- 员工心声场景（56.86%）

➔ **较少应用：该场景中使用数字化工具的企业数量第 7-9 位的场景有：**

- 绩效场景（49.02%）
- 职业发展场景（47.06%）
- 转岗场景（37.25%）



相对于绩效、职业发展等场景，企业在入职、招聘场景使用数字化工具助力最多的原因，我们认为有以下几点：

· **从是否可以仅通过人力资源部门解决出发：**

1、针对在绩效、职业发展等场景提升员工体验，企业往往会关联业务、财务等多部门数据，而非凭借单一人力资源部门解决。因此人力资源数字化工具对该场景下的助力程度相对有限。

· **从是否可以仅通过人力资源数字化助力解决出发：**

1、针对绩效、职业发展场景，企业往往不仅仅通过数字化工具提升体验，更多时候会通过管理制度的不断优化提升员工体验。因此数字化工具在此类场景下的助力也略有不足。

2、类似职业发展、员工心声、绩效场景，更需要通过长期、持续性的优化与改善，结合员工关系等多个软性维度，持续性提升员工体验。相对而言，入职、招聘、行政与工时场景则可以通过数字化助力快速实现体验提升。

· **从数字化工具自身优势出发：**

1、**便捷性：**数字化工具对员工体验的助力，往往是通过提高员工事务处理的便捷性而产生的。但是在绩效、职业发展等场景中，员工更加关注的并不是便捷与高效，而是自我价值的提升与证明。

2、**批量化：**数字化工具能够批量化提升员工体验，因此针对招聘、入职场景中普遍员工存在的诉求，能够快速处理；但由于职业发展等场景中对体验的要求，会因员工需求不同而更加个性化，因此在提升效果上会大打折扣。

3、**快速见效：**数字化工具在招聘、入职等模块的上线可在短期内快速提升员工体验，效果明显。而对于职业发展、绩效等需要长期规划、稳步调整的场景助力程度有限。

4、**可量化：**通过数字化工具的使用，往往能够快速、智能的量化使用情况，为后续数据分析提供有力支持。而在职业发展等场景中，企业难以将员工发展情况通过数据简单量化。





» 数字化助力员工体验具体场景 / 阶段上的落地实践

通过上文内容，我们了解了企业倾向通过数字化助力的场景或模式。接下来，我们将基于上文归纳出的三类应用程度，落地到各个场景，结合数据分析与专家洞察，探究各个场景中企业通过数字化工具助力工体验的具体做法与应用工具。

➡ 针对上文分类中成熟应用数字化工具的场景：（入职、招聘、行政与工时管理）

· 本篇章会针对企业在各个场景中通过数字化助力员工体验的具体实操进行重点论述。除此之外，我们也会结合市场企业普遍存在的困难与挑战，结合企业实践，给到解决方案与建议。

➡ 针对上文分类中逐步应用数字化工具的场景：（离职、认可与激励、员工心声）

· 我们会发现此类场景，企业往往不会只通过单一路径提升体验，更多时候，则会结合路径二与路径三，以“组合拳”的方式进行。因此，针对此类场景，我们在本章节会重点探究数字化工具如何在此类场景提升员工便捷性，针对其他提升员工体验的具体方式，我们会在下文其他路径进行分别论述。

➡ 针对上文分类中较少应用数字化工具助力的场景：（转岗、职业发展、绩效）

· 鉴于当前市场关注度较少，因此本篇章会结合专家洞察观点与头部企业实践，对企业可能提升员工体验的方式进行简单探讨。同时针对其他路径在该场景的助力，我们也会在下文分别论述。

最后，我们也将针对在各个场景中高频使用的数字化工具——电子签进行总结与归纳。探究在现如今，企业普遍希望通过更“轻量化”的方式提升员工体验时，电子签可以助力的不同场景与方式。

* 成熟应用：企业使用数字化工具最高频的场景

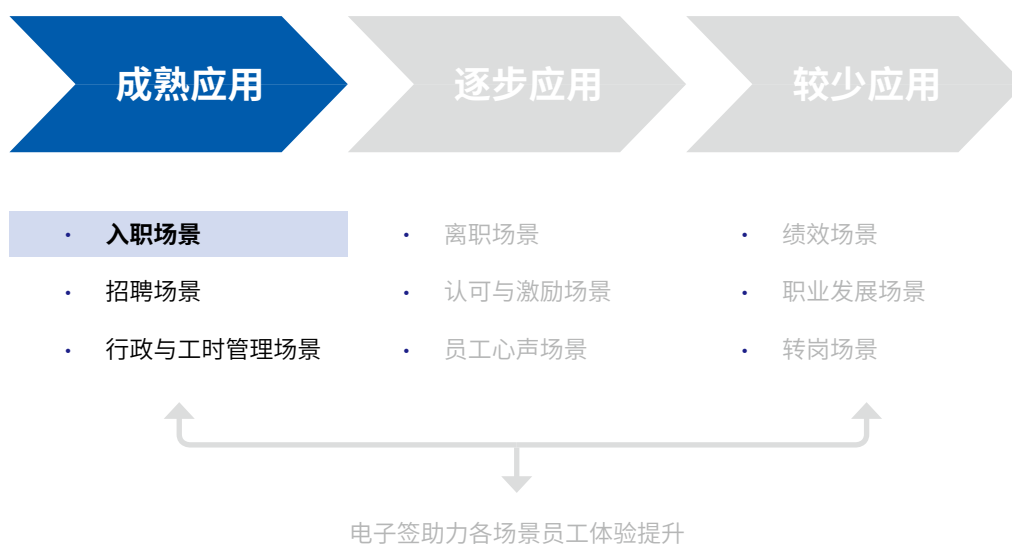


表 8. 参调企业通过数字化工具助力入职场景时，提升体验的方式有哪些？（N=172）

电子签远程签订劳动合同		67.44%
入职材料快速交付		66.28%
线上培训平台		63.95%
新员工信息一键录入平台		50.00%
新员工报到日预约及提醒平台		39.53%
公司行政信息汇总平台		29.07%
暂时未涉及		4.65%
其他		1.16%

在入职场景中企业会使用多种数字化工具提升员工体验，其中电子签是企业在该场景下使用最多的数字化工具。

- 企业会通过电子签、信息录入、RPA 流程机器人等多个数字化工具助力员工体验。
- 电子签凭借在远程、无纸化签署方面的出色表现，以 67.44% 牢牢占据“企业在入职场景中使用最多的数字化工具”这一地位。
- 对企业来说，入职场景代表着员工踏入企业的第一步。因此，完善且高效的入职流程，以及便捷的数字化入职平台可以让员工感受到来自企业的专业与效率，有效满足员工对企业的期待。

企业案例导览

企业	主要内容
无限极	· 从预入职信息录入到入职当天入座工作的全流程体验
蒂升电梯	· 入职平台延申，针对预入职员工开放特定端口
费森尤斯	· 预入职系统资料快速交付，帮助新员工加速了解企业 · 新员工入职 6 个月旅程图助力员工快速融入 · 入职平台的趣味涉及，给予员工成就感
施耐德	· 入职流程的无纸化办理 · 入职后 6 个月内的 plug in 全流程，帮助员工快速融入企业，进入角色
博世	· 针对入职场景进行痛点分析，并针对性优化 · i-Boarding 平台实现入职无纸化
凤凰网（选自智享会智库）	· 免费入职体检，支持线上提交体检报告 · 信息录入环境前置化



无限极（中国）有限公司 | 共享服务中心负责人

▶ 入职场景：

- 预入职信息录入：企业首先实现了无纸化入职。在新员工入职前，企业便将所有资料提交至系统上传完毕。员工入职当天只需携带个别原件例如离职证明、体检报告即可，合同也会通过电子签的形式进行签订。
- 前台入职接待：员工入职的第一天面对陌生的环境，无限极会将员工的动线、与人的触点等细节设计好。例如员工来到前台时，接待员就已经能够识别其新员工身份，前台也会直接提供印有其员工照片的员工卡，将新员工带领至共享服务大厅办理入职手续。
- 入职办理、礼盒发放与参观：在来到服务大厅后，员工可以提交自己的原件资料，完成电子签签署，并收到新员工入职礼盒。礼盒中会包含门禁信息，OA、邮箱、企业微信开通、激活等指引，还有员工必读书、员工手册、常用文具、入职小礼物与HR IP周边等。随后，大厅共享服务的同事会带领员工进行参观，并向员工介绍大厅可办事项及所在位置。
- 主管接回及留影：在员工完成电子签签署后，系统会出发电子流通知给到主管，提醒主管可以去服务大厅接回新员工。主管到达后，会与新员工在企业专门的入职打卡墙上进行合影，留下 Day 1 的美好记忆，并带领员工回到工位上。
- 工位入职氛围营造：在员工的工位上，企业也会提前放置一个升起来的欢迎气球。不仅可以提醒团队有新人的到来，也可以营造新员工被关注的氛围，进一步促进新员工融入团队。

蒂升电梯 | 文化与员工体验 HR 经理

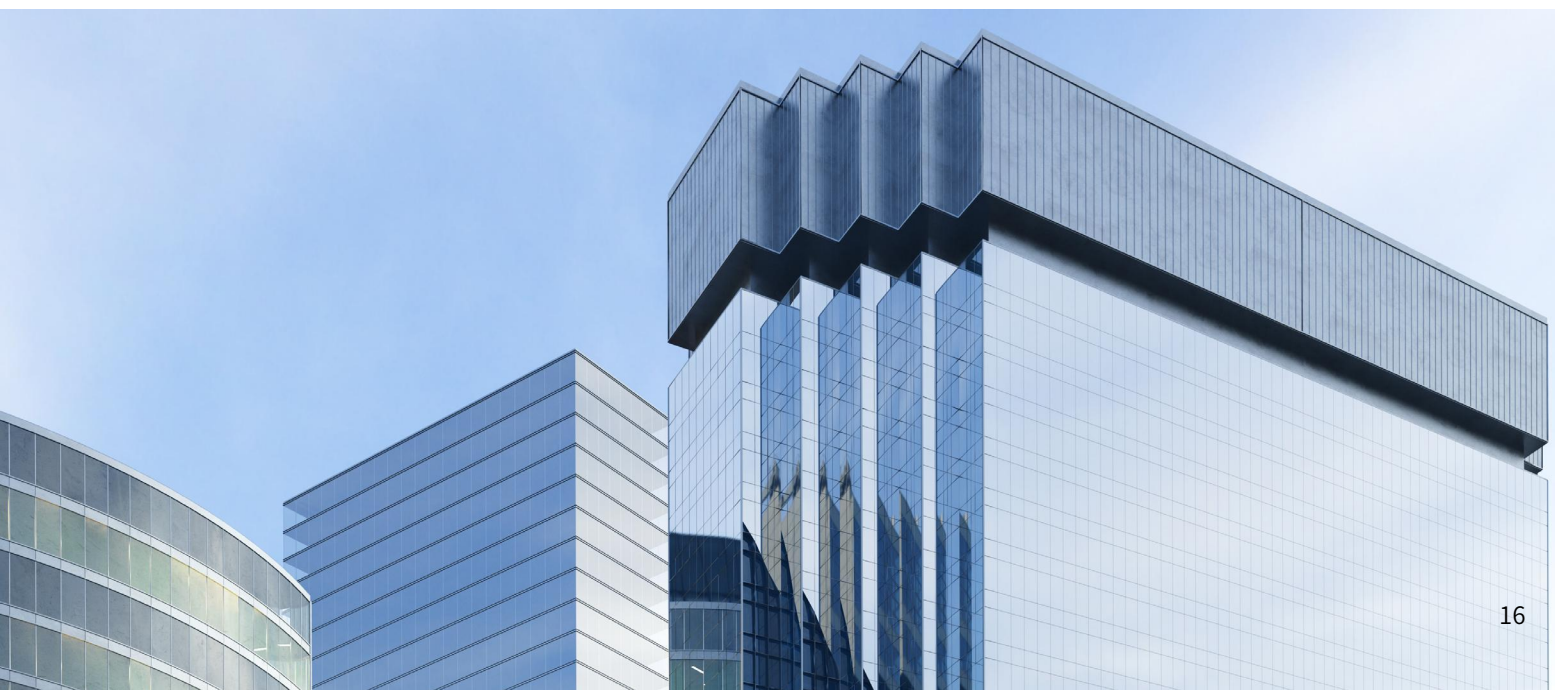
▶ 预入职场景：

蒂升电梯希望在员工入职前就可以拥有较好的体验感，所以企业将原本只能授权入职后员工使用的自助平台进行延伸。现如今，针对预入职员工，企业通过系统开放特定接口给到员工，让员工可以在通过平台提交信息、收到高管的欢迎视频，并可以开始了解岗位信息与企业信息，进行初步学习。

费森尤斯 | 高级人力资源经理

▶ 入职场景的延伸：

针对员工初入职时期，企业将 HR portal 的服务向前延伸，从企业收取新员工材料起，开始进行体验与引流优化。企业使用了预入职系统，将原本入职所需的流程全部线上化操作，并且在其中植入了企业的文化理念、历史与欢迎视频等信息。不仅帮助新员工快速了解企业，也使得 HR 可以从后台清晰了解到材料的交付情况，并进行及时提醒。



费森尤斯 | 高级人力资源经理

▶ 针对新员工尽快融入组织的重要工具：

在入职初期，新员工往往需要收集与消化的信息是大量的。在这个过程中，简单的叙述一遍可以让员工有初步的印象，但在落地于实操时，早已不记得当时培训的内容了。

针对此现象，费森尤斯医疗收集了近一年的新员工诉求，针对新员工入职时最需要做的事情、最需要了解的信息进行深度调研，并按照员工的反馈将内容进行梳理。结合企业希望员工了解到的信息，最终将员工 6 个月试用期作为旅程，在其中的各个重要节点添加各类信息，帮助员工快速融入公司和团队，从另一方面也是助力业务提升人效。



除此之外，为提升员工体验，费森尤斯医疗在其中细节处增添了趣味设计。例如当新员工将节点的任务完成之后，便会点亮任务完成的标志，给到员工以打卡完成的仪式感。

通过一站式数字化互动平台，不仅可以让新员工更加便捷的了解信息，也能够将企业的文化底蕴与价值观，潜移默化的传递并影响员工。培养新员工自主探索的习惯与意识。





施耐德电气（中国）有限公司 | HR 数字化经理

▶ 入职场景：

在线上化办理未普及时，由于业务分布较为广泛，中小城市的员工需要在入职时，将合同、资料通过邮寄的方式进行传递。但是随着电子签等数字化工具的上线，现如今施耐德的全部入职流程都可以在线上无纸化完成。针对不愿线上签署的员工，企业也会遵照意愿开设线下签约场景，充分考虑员工感受。

▶ 入职后 6 个月内的 plug in：

在员工入职后的 6 个月内，施耐德电气提供了一整套 Plug In 流程，帮助员工快速融入企业，进入角色。

- 员工入职前五天：发送欢迎邮件，确认入职时间、社保公积金缴纳城市等关键信息，提供 HRS 同事联系方式及欢迎小视频。
- 员工入职第三天：发送入职邮件，提醒新员工关注微信企业号，告知员工需要熟悉的网站、自助服务机的位置及功能、福利一览，对应资源可以在何处找到，等一系列指南提示。
- 员工入职一周：HR 共享服务中心、财务共享服务中心与 IT 每周会联合给新员工提供一次 3 小时左右的在线培训，讲解企业的 OA 系统、报销政策和系统操作、HR 系统和政策等等内容，让员工更加快速、清晰的了解到所需资源可以在哪里找到。
- 员工入职一月：通过微信企业号推送内部 HR Portal 的操作指南给到新员工。
- 员工入职三个月：在员工入职三个月之际，员工已经基本熟悉了公司及相关业务操作，此时，微信企业号将推送施家开放式人才市场（除了岗位信息，还有项目信息）和内推政策介绍等信息给到员工，解锁新技能。
- 员工入职六个月：在 6 个月试用期即将结束的时候，根据员工试用期间考评结果，推送欢迎通过试用期等相关信息，并通过一个小的问卷调查收集员工对于 Plug In 流程的反馈，持续改进。
- 贯穿员工入职六个月中：关于员工业务的部分，为了让员工快速熟悉业务，员工的直线经理会为员工指定一位 Buddy，在员工入职六个月内，针对需要了解的内容，员工可以随时与 Buddy 进行沟通。

博世（中国）投资有限公司苏州分公司 | 人力资源共享中心员工服务团队总监

▶ 入职场景的痛点分析：

企业发现，通过传统让新员工通过纸质材料进行入职流程的批复，会较大程度的降低新员工入职体验和人力资源共享服务中心的效率。对于新入职员工来说，会需要多次复印材料，也经常会在入职材料缺少，需要多次往返，补充材料的情况。对于共享服务中心同事来说，需要将新员工材料扫描，且入职前复印较多材料，也会导致员工体验感不佳。

▶ 现如今的入职流程—i-Boarding/ 在线入职：

通过手机端及在线平台的助力，现如今，博世已经实现无纸化入职。通过 i-Boarding/ 在线入职平台，员工可以将所有证书等入职所需资料进行手机拍照，上传给到企业，工作经历等相关信息的收集则通过在线入职平台直接输入一键提交。在入职前，企业便会将新员工入职材料进行核查，在入职当天，新员工便可以更加轻松进行报道。

凤凰网（选自智享会智库）

▶ 免费入职体检，支持线上提交体检报告：

- 公司为候选人提供免费的体检账号，新员工入职体检套餐，无需候选人自己承担体检相关花费；
- 公司接受电子版体检报告，无需候选人自己前往体检机构领取纸质报告，节省候选人时间。

▶ 入职前：

- 提前给候选人发放入职信息填写的链接，候选人可以在办理入职前自主提交，节省入职当天的时间，提高效率；个别未能提前在线提交个人信息的候选人，也可以当天填写（工作人员准备了笔记本电脑）

结合上述数据分析与专家洞察，我们将企业在入职场景可以提升员工体验的措施整理如下，供企业参考：

▶ **入职场景数字化工具汇总：**

· **从快捷办理的角度：**

- 1、电子签远程签订劳动合同
- 2、新员工信息一键录入平台
- 3、入职材料快速交付

· **从信息系统整合的角度：**

- 1、公司行政信息汇总平台

· **从动作前置的角度：**

- 1、新员工报到日预约及提醒平台
- 2、预入职系统
- 3、线上预培训平台



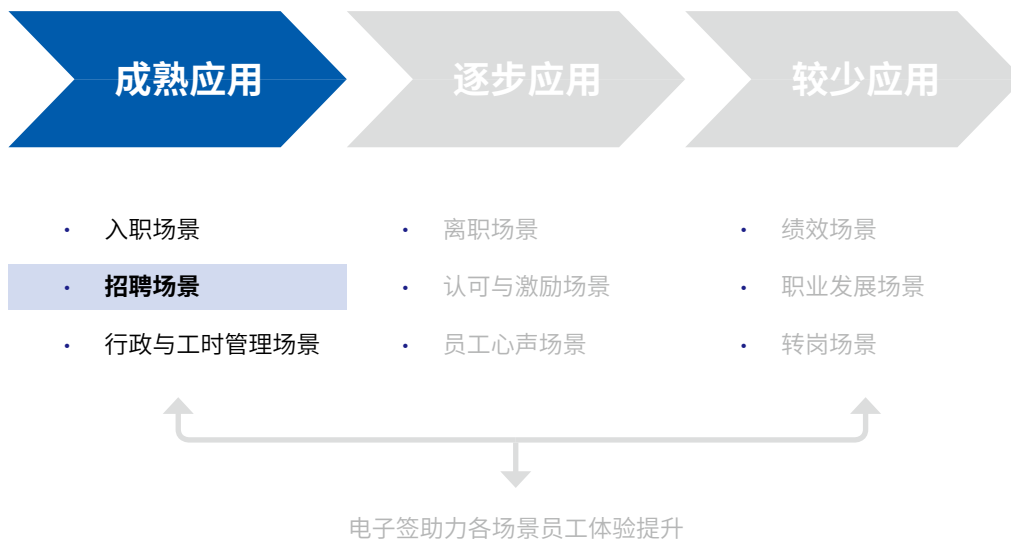


表 9. 参调企业通过数字化工具助力招聘场景时，提升体验的方式有哪些？（N=156）

电子签签署 offer		69.23%
VR 全景漫游，全面了解企业办公环境		56.41%
招聘系统提高甄选效率、录用决策速度和规范性		42.31%
在线面试管理工具，支持候选人自主选择面试时间 & 方式		28.21%
面试时扫码签到等动作通知面试官，并触发面试后的在线调研		14.10%

在招聘场景中，企业偏向于通过数字化工具提高事务处理速度，以及候选人体验感。除了电子签之外，普遍企业也会使用 VR 漫游、招聘系统甄选、在线面试等数字化工具助力体验提升。

- 如表 13 所示，企业在招聘场景中使用最多的数字化工具，依旧是电子签。除此之外，多数企业也会通过 VR 技术、招聘系统的使用提升候选人体验感。
- 由于招聘场景是许多企业员工生命周期的第一个节点，所以如何做好“第一扇窗口”成为非常重要的话题。数字化工具能够很好的助力企业实现专业性与流畅感的塑造，所以成为招聘场景时间落地的重要方式。
- 在面试场景中，也常常会出现当企业决定录用候选人时，候选人却因等待结果时间过长，已有其他机会，担心企业临时取消录用等原因无法入职，电子签签署 offer 便可以让候选人与企业快速缔结契约关系，有效解决此类问题，给予员工最大程度的便捷性与保障。

企业案例导览

企业	主要内容
蒂升电梯	<ul style="list-style-type: none"> · 专门设立微信公众号与网站用于企业招聘 · 面试结束后发放体验问卷
芬欧汇川	<ul style="list-style-type: none"> · 以视频宣传和交互的形式增加曝光 · 线上直播形式增加宣传
凤凰网	<ul style="list-style-type: none"> · 候选人面试通知邮件、短信 · 高效、体系化的面试全流程
新华光电	<ul style="list-style-type: none"> · 通过微信 / 官网进行内容运营与推广 · 及时通知、及时推广、及时反馈

蒂升电梯 | 文化与员工体验 HR 经理

▶ 招聘场景：

企业会设置专门微信公众号与网站用于企业招聘。同时，为提升候选人在招聘面试过程的体验感，在面试结束后，企业会发放关于面试体验的电子问卷给到候选人进行填写，通过问卷定期反馈进行分析，优化招聘流程。

芬欧汇川（中国）有限公司（选自智享会智库）

▶ 以视频宣传和交互的形式增加曝光

在内部策略上，公司更多地以视频交互的形式增加 UPM 曝光机会。将 UPM 生产、办公环境以及员工福利相关情况的宣传视频投放在 UPM 微信公众号，以及本地的招聘平台上；录制招聘推广视频，由公司人力资源同事对一线员工进行采访，了解员工的工作感受和体会，并附上当前正在热招的岗位信息。让应聘者即使在无法亲临现场的情况下，也能更直观地了解 UPM，提升体验感。

▶ 尝试新兴线上直播形式

目前，UPM 人力资源团队即将开展招聘直播新尝试，这是数字化时代，交互性强、不受地域限制、见效快的一种新型推广形式。在 UPM 暑期实习生校招中采用直播宣传的形式，将进一步提升公司品牌在学生群体中的知名度和认可度。





凤凰网（选自智享会智库）

▶ 候选人面试通知邮件、短信

在面试通知后，凤凰网的 HR 会通过招聘系统填写该候选人的面试的具体日期和时间，系统会自动给候选人发送邮件和短信。候选人收到的“面试邀请函”中，会包含面试的时间、地点、面试岗位、注意事项、联系人、联系方式等信息；除了上述关键信息，通知中还贴心的附上了来公司的公交线路及公司简介。凤凰网使用系统自动化技术，提高工作效率，同时也能避免人为失误，在候选人通知及响应的环节，能满足候选人的需求。

▶ 高效的面试流程

凤凰网着重利用信息化技术，完成便捷性的面试签到及材料交付，同时以系统触发后续流程，督促 HR 和业务面试官及时参与面试。

- 面试接待：为了确保每位候选人来公司的时候，公司配备 2 名专职前台员工，她们都会在上岗前接受严格的商务礼仪培训，统一沟通的话术，传递正面的形象。
- 面试签到：候选人在前台 iPad 上进行电子签到，之后在系统上自主打印纸质简历；
- 通知 HR：候选人签到后，系统会自动触发流程，给 HR 发送提醒短信、给面试官发送短信及拨打语音电话（如果漏接电话，系统会自动持续拨打，直至面试官接听），通过系统的手段规避候选人到达等候区、无人接待的情况。
- 等候区：完成签到后，前台工作人员会请候选人先去吧台等候；等候区吧台上方安装了液晶电子屏，循环播放公司企业文化相关视频，一方面让候选人在等候的时候不会枯燥，另一方面也是希望通过这种方式，让候选人提前了解公司内部的各种活动，提升好感度；
- HR 参与面试：HR 在接到系统提示后，会及时到吧台接待候选人，与此同时，面试官准备面试，整个环节无缝对接，大大提高了候选人、HR、面试官三方的沟通效率。

新华光电（摘自智享会智库）

▶ 信息传播与推广：通过微信 / 官网进行内容运营

- 新兴社交媒体渠道的发展与扩散，候选人想要深度搜索，获取更多的企业信息已经不再是一件难事，甚至成为他们在考虑是否申请之前的常规行为。因为，如何开拓有效的传播渠道？如何运营传播内容，以此获取更多候选人的青睐，可能是现在企业需要考虑的问题。
- 华星光电为了顺应当下候选人的社交习惯，能让他们在常用的平台中了解企业，以达到便捷、高效获取信息的目的。华星光电使用新兴的多媒体渠道例如抖音等视频、直播的方式来加强企业雇主品牌传播对目标群体的影响力。
- 对于多平台运营，为了加深受众对于信息接收的印象，华星光电在各招聘渠道和媒介中的信息呈现方式一致。不仅是文字内容统一，包含企业的 Logo、品牌标识、视频放置的位置等非常细节的部分。这样标准化、一致性和统一的视觉体验，有助于候选人能够在不同的平台中快速找到一些他们需要的内容。
- 其中，由于各平台之间的差异化，公司相关视频长度和位置在 PC 端、移动端、甚至在各个招聘网站上都不一样，会给候选人造成困扰，不利于固定印象。对此，企业会让内部的员工取走一些 APP 的开发和优化，以达到视觉和信息的统一。

▶ 通知与反馈：效率优先

在系统和平台的支持下，智能化技术能够简化流程，根治繁琐、延迟的沟通效率，提升候选人高效信息接收的体验。企业基于系统的支持，实现线上化面试通知、时间的选择与安排，甚至是实时地和候选人保持交互。保持系统智能化的同时，华星光电的人力资源部门仍然会给候选人提供一些人性化的服务。候选人在前往面试的途中，会看到企业在微信平台上有非常详细的交通指引。

新华光电（摘自智享会智库）

- **简历投递：**学生可能当看到企业的一些 logo 或者信息的时候，可以直接通过二维码，进入招聘页面。
- **通知反馈：**华星光电自研的招聘 APP，实现基础的自动化功能，能让学生查阅到简历投递后的一系列招聘动作。学生在 APP 上注册后会有后台帐号，可以实时查看简历投递后的通知情况，至少是在是否“通知”面试这个层面上，解决学生的一些需求。他们在公众号里就可以完成所有事情，注册、后台查看、甚至他的测评也是可以在微信看到，这样的话就咱们将这样一个工具或者平台在前面的前期的一个宣传品牌口碑宣传的时候都已经放进去了。
- **校招预告 / 注意事项：**在校招活动全部结束后，企业也会有开放窗口，将一下阶段的校招计划公布在微信公众号上。
- **推广宣传：**开发首个招聘程序，滑翔招聘的一个小程序，使用的是我们自主研发的招聘 APP 系统，将所有开放了的社交端的宣传内容的查阅，注册、投递简历。
- **内容呈现：**有专门的 HR 助手这样的符号，针对所有已经签约的大学生，里面会有非常详细的用户指南、培训的计划、人工的答疑。

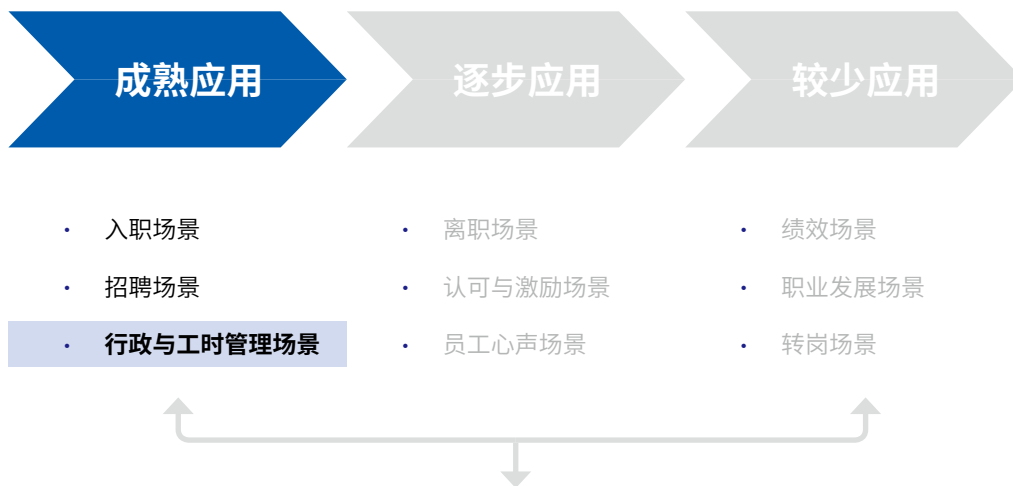
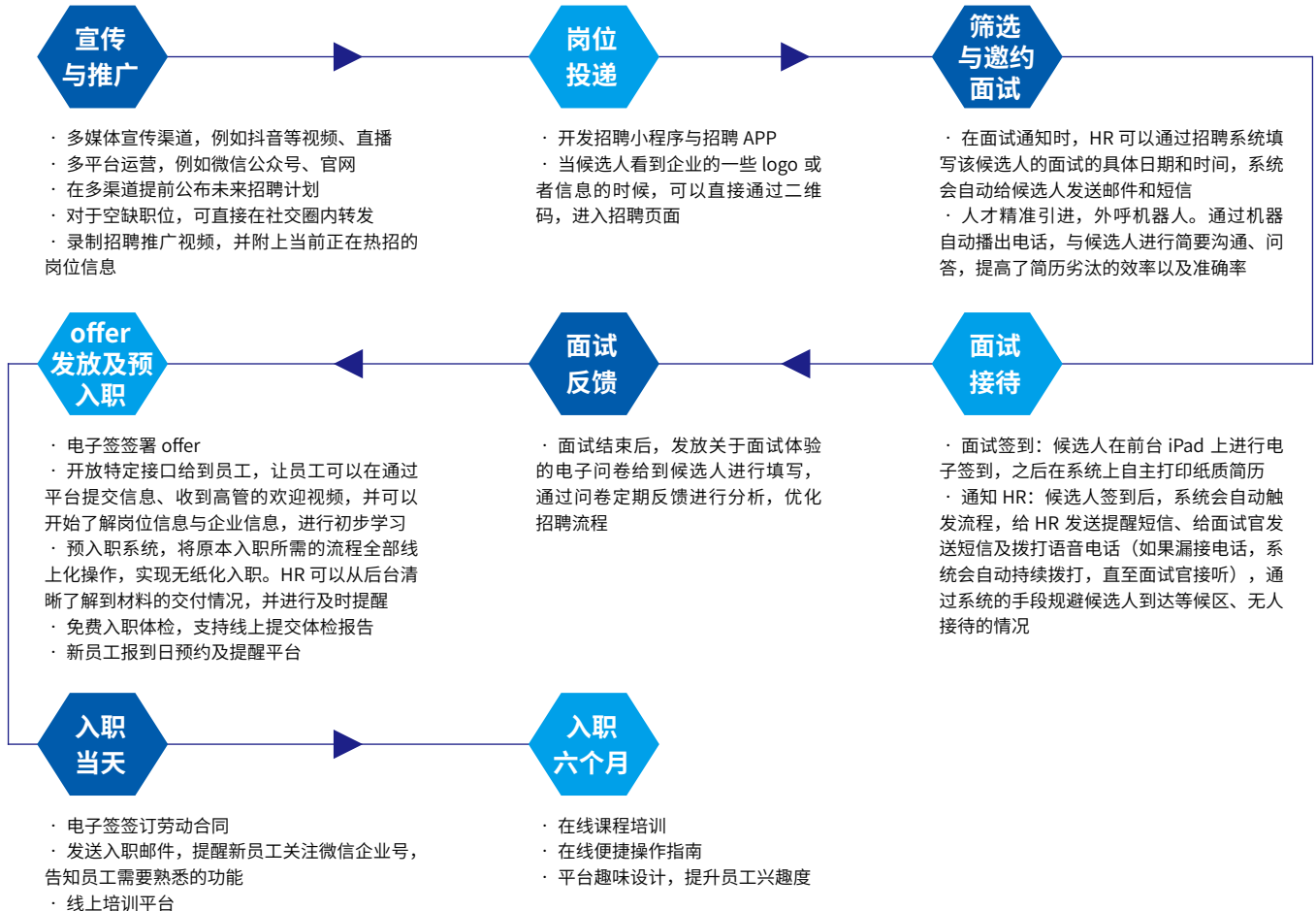
▶ 招聘场景数字化工具汇总：

- **从提高效率的角度：**
 - 1、电子签签署 offer
 - 2、招聘系统提高甄选效率、录用决策速度和规范性
 - 3、在线面试测评工具
 - 4、AI 助力候选人资格审查
- **从宣传与体验的角度：**
 - 1、VR 全景漫游，全面了解企业办公环境
 - 2、招聘专用微信公众号与网站
 - 3、面试结束后发放面试体验电子问卷
 - 4、录制推广视频进行投放
- **从流程连贯的角度：**
 - 1、面试扫码签到激发后续流程



从招聘到入职——提升员工体验全流程：

结合市场反馈与企业实践，我们发现普遍企业会将招聘、入职场景结合，共同探究提升员工体验的具体做法。因此，针对招聘与入职场景，除了上述数字化工具汇总，我们也将企业从招聘到入职的完整流程进行整理，归纳出在该流程中企业可以提升员工体验的步骤分解，供企业进行参考，如下所示：



电子签助力各场景员工体验提升

表 10. 参调企业通过数字化工具助力行政与工时管理场景时，提升体验的方式有？（N=128）

电子签签署审批文件		62.50%
智能出勤排班		60.94%
多样化考勤方式		50.00%
移动端 /PC 端办理各类员工证明		48.44%
临时性证明、审批文件的签订		46.88%
员工服务 RPA 机器人		25.00%
暂时未涉及		9.38%

在行政与工时场景中，企业会使用大量数字化工具，行之有效的提升便捷性，且使用最多的数字化工具前三名分别是：电子签、智能排班系统、考勤系统。

- 企业使用最多的数字化工具是电子签（62.50%）。超过半数企业使用的数字化工具还有智能出勤排班系统以及多样化考勤系统。
- 数字化工具在该场景还可以助力员工更快捷的获取所需的信息、证明，通过自动化机器人也可以有效减少操作错误，极大程度上减少员工在非业务性事务处理上的耗时，从而让员工可以更加专心于业务工作中。

企业案例导览

企业	主要内容
玛氏	· 针对全体同事、上级经理、团队等不同人群的多样功能
施耐德	· 员工线上自主更改个人信息 · 自主服务机器人的 24 小时办理

玛氏 | 玛氏中国 & 澳洲新西兰同事关系总监

▶ 针对全体同事：

证明获取：同事只需在移动端的平台上输入关键词，便可以在一天内获取相关证明，例如收入证明，在职证明等等。

▶ 针对上级经理：

试用期提醒：对于新同事试用期的时间进度，玛氏会定期推送信息提醒上级领导，包括其中需要使用的数字化文件，提醒管理过程中需要做的事情。

▶ 针对团队：

通过数字化工具的助力，业务团队得以批量化处理文案审批工作，使得同事有更多时间专注于业绩的达成上。



施耐德电气（中国）有限公司 | HR 数字化经理

▶ 员工自助服务场景：

除去 HR 发起电子签的合约签署，员工可以随时在主数据系统中自主更改自己的个人信息，例如手机号，家庭住址，紧急联系人，配偶情况，学历情况等等。除此以外，施耐德电气在全国十余个大办公室部署有自助服务机，提供 24 小时全天候多方位的自助服务，员工凭借身份证即可自助打印在职证明（标准 / 旅游签证用）、收入证明（税前 / 税后，年度 / 上年度 / 月度等）等各种文件，以及商保理赔申请书等固定模板文件，还可以查询各地相关人事服务联系人及其联系方式。

▶ 行政与工时管理场景数字化工具汇总：

· 从提高效率的角度：

- 1、智能考勤与排班
- 2、批量化流程审批
- 3、入转掉离快速办理

· 全方位提升体验：

- 1、移动端 / PC 端员工自助服务平台

· 从便捷员工的角度：

- 1、员工咨询机器人
- 2、临时性证明、审批文件的签订
- 3、入职指引
- 4、公司政策、流程制度、福利、个人薪酬明细查询
- 5、员工自助学习平台
- 6、试用期、特殊日期提醒
- 7、在线发起申请流程



* 员工自助服务平台助力员工体验

结合上文，我们发现针对非业务性事务的办理，企业往往将关键词聚焦于“快速”、“高效”，而数字化工具能够完美满足这一需求。因此，广大企业会在此场景使用多个数字化工具。鉴于数字化工具在该场景的广泛使用，是否可以将所有非业务性事务办理进行集成，形成线上的“办事大厅”，从而一站式的解决员工日常工作中会遇到的问题，大幅提升效率呢？通过数据调研及专家访谈，我们发现，部分企业已经进行了相关实践。

◎ 员工自助服务平台的使用情况

表 11. 参调企业是否拥有员工自助服务平台？(N=128)

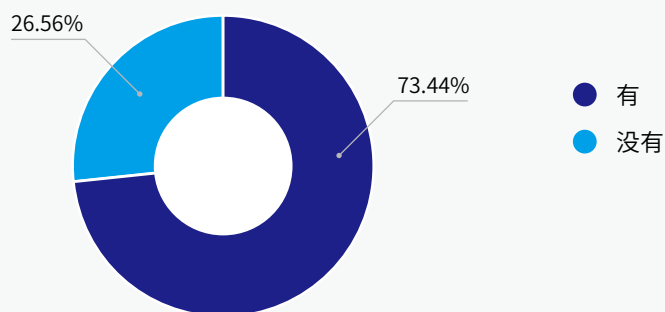


表 12. 参调企业目前的员工自助服务平台，包括以下哪些模块？(N=94)

相应员工发起的请假、审批流程	85.11%
个人薪酬明细	80.85%
考勤情况	76.60%
相关证明获取	72.34%
员工福利查询	72.34%
员工自助学习平台	70.21%
入职指引	68.09%
公司政策、流程制度查询	65.96%
入转掉离办理	57.45%
设备申请	51.06%
试用期提醒	46.81%



员工自助服务平台已经成为企业提升员工体验的重要助力工具，且有相当数量企业已经拥有较为完善、功能成熟的员工自助服务平台。

- 通过数字化助力员工自助服务平台的企业中，有超过 7 成的企业已经拥有员工自助服务平台。
- 拥有员工自助服务平台的企业，普遍拥有多个模块，平台中包含最多的模块前三位为相应员工发起的请假、审批流程，个人薪酬明细以及考勤情况。
- 通过员工自助服务平台的使用，对于员工来说，不仅可以提升工作效率，还可以更加自由、便捷的获取需要的资料；对于企业来说，不仅可以进一步推动人力资源精细化管理，触达每一位员工身边，而且可以让普通员工更好参与到人力资源管理中去，提升员工归属感。

企业案例导览

企业	主要内容
蒂升电梯	· 通过手机端或网页端链接的类一站式员工平台
玛氏	· 立足于同事体验提升的同事自助服务平台
博世	· i-Service 自助服务平台

蒂升电梯 | 文化与员工体验 HR 经理

▶ 类一站式员工平台建立：

随着数字化进程的不断推进，蒂升电梯针对员工自助服务平台进行了持续的优化与迭代。现如今，企业已经基本完成类一站式员工平台的建设。当员工通过手机端或是网页端登录平台后，可以通过不同接口进入不同系统，通过接口的方式，轻量化的将员工一站式服务进行实现，同时通过定制化的形式统一平台样式，避免平台间的转换过于突兀。

经过对一站式员工平台的长期维护，现如今，企业平台中包含了丰富多样的模块。例如类 OA 平台，其中包括公司政策的下载，HR 相关申请；一站式学习平台，其中包括针对员工的学习资料，学习类的人才管理工具，针对经理的员工发展工具等；绩效管理平台，论坛活动，入离掉转各个方面。并在在完成各个模块的搭建后，企业围绕员工生命周期展开了一些活动与项目。

玛氏 | 玛氏中国 & 澳洲新西兰同事关系总监

▶ 同事效率提升——立足于同事体验提升的同事自助服务平台

为提高同事的工作效率，玛氏开启了”小步快走，大胆尝试“的数字化创新之路。通过自助咨询平台 Marta 机器人的开启，到可视数据系统的建立，大幅提升了同事工作的便捷性与工作效率。

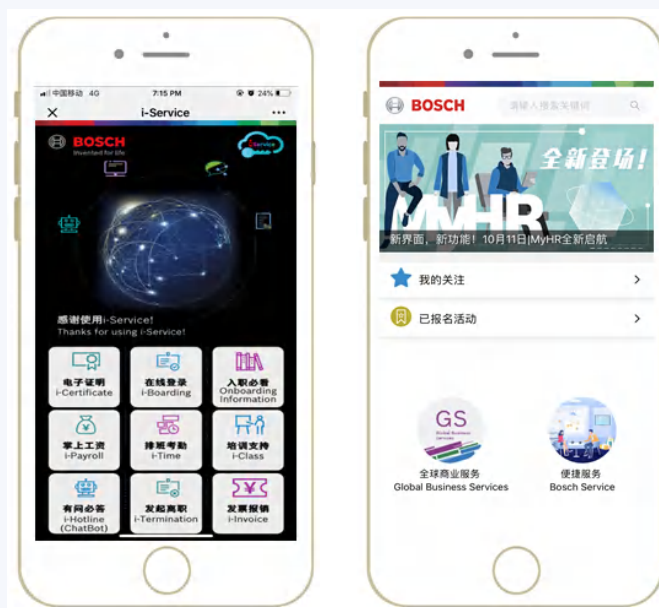
2016 年开始，玛氏推出 MyP&O 门户网站供同事搜索相关资源及自助提交需求，随着时间的推移，玛氏逐渐意识到如果需要大幅提升同事的便捷性与工作效率，功能更强大的全球标准化一站式的自助服务平台的搭建是势在必行的。

目前玛氏的同事自助服务平台已经成为玛氏同事习惯性运用的平台之一。自助平台不仅仅在同事使用的便捷性与效率上有了大幅度的助力，同时也让玛氏同事逐步意识到数字化提升效率、赋能企业业务的重要性，从而产生根本意识上的转变。

博世（中国）投资有限公司苏州分公司 | 人力资源共享中心员工服务团队总监

▶ 博世手机端自助服务平台 —— i-Service

为更好的服务超过3万名博世中国员工,达到用户体验的五星服务,企业会与用户部门持续沟通,倾听用户声音,基于用户需求,最大限度的提升用户体验。对于人力资源共享服务中心来说,更多会通过数字化运营的方式提升用户体验。为此,博世打造了一个包含入转调离、覆盖全生命周期的手机端自助服务平台,即 i-Service。





◎ 员工自助服务平台搭建中的挑战与解决方案

通过以上论述，我们了解到员工自助服务平台对于员工体验的巨大助力。虽然员工自助服务平台的成熟度日渐提升，但是截至目前，能够将所有模块均上线完成，并运转良好的企业还是少之又少。

与招聘、入职场景不同，很多企业在员工自助服务平台的搭建道路上，会存在一些困难与挑战。这是因为在招聘、入职场景中，企业可以通过数字化工具，以轻量化的方式加入更多便捷员工的“功能”以提升员工体验；而员工自助平台更多时候作为系统，需要考量企业在制度与流程的制定上的合理性。因此，我们针对目前市场上企业在员工自助服务平台搭建中会遇到的困难与挑战进行整理，并试图根据专家洞察，寻找对应的解决方法。

表 13. 参调企业在员工自助平台的使用中，存在哪些困难与挑战？(N=94)

员工对于自助服务可使用功能不了解		63.83%
自助服务平台操作流程繁琐，指引不清晰		44.68%
企业对自助服务平台宣传不足，使用率不高		38.30%
自助服务平台存在漏洞，员工无法正确获得所需信息		17.02%
员工群体对互联网软件、移动端系统接受度不高		14.89%

平台宣传与平台操作不明晰这两类问题，成为困扰企业发展员工自助服务平台的主要矛盾。

· 普遍企业存在的问题有员工对于自助服务可使用功能不了解（63.83%），自助服务平台操作流程繁琐，指引不清晰（44.68%），企业对自助服务平台宣传不足，使用率不高（38.30%）。

结合前期市场诊断与专家洞察，我们认为导致企业员工自助服务平台产生以下困难的原因主要有以下几个方面：

1. 系统设计不符合员工使用习惯：员工在使用自助服务平台时需要理解和适应新的系统环境，如果系统设计不符合员工的使用习惯，那便会给员工增加额外的学习成本和难度，从而导致员工放弃使用平台。

2. 缺乏培训和宣传：对于普通员工而言，他们并没有足够的技术专业知识，所以对于新系统的使用，只能依靠企业提供的培训、指引。同时，倘若企业并没有针对平台进行大力宣传，或是仅仅停留在让员工“听说过”，而非“试一试”的阶段，员工并不能真正认识到平台的实用性。

3. 操作流程复杂、不清晰：一些自助服务平台提供了各式各样的功能，但是由于操作流程复杂，或不知道改在哪个模块中找到自己所需要的内容，都会使员工感到不耐烦，那便会与原本建立平台，便利员工的初心违背，无法达成良好的效果。

4. 多系统冲突：倘若企业架构中包含多个系统，例如人力资源管理系统、财务系统等，且系统间缺少融合与交互来支持整个员工生命周期。那在员工端便可能出现不同系统间反复登录的问题，不仅浪费时间，而且增加员工的操作成本。

而针对以上困难与挑战，我们也尝试通过玛氏、费森尤斯与博世等企业的相关实践与建议，给到广大企业解答：

企业案例导览

企业	主要内容
玛氏	<ul style="list-style-type: none"> · 平台测试与优化调整 · 一页纸操作指引 · 自助平台的宣传与推广
费森尤斯	<ul style="list-style-type: none"> · 一站式平台中针对新员工尽快融入组织的重要功能 · 酒香还怕巷子深——多样化的平台的宣传与推广
博世	<ul style="list-style-type: none"> · 针对用户使用习惯转变的解决方案 · 针对如何确保数据安全的解决方案

玛氏 | 玛氏中国 & 澳洲新西兰同事关系总监

▶ 自助服务平台的完善：

初期搭建完成的平台会存在许多操作方面的问题，此时若将平台直接开放给同事使用，势必会存在同事使用感不佳，耗费时间，效率低下等问题。为了让同事的体验更佳，玛氏选择让人力资源内部同事及选择部分业务部门同事先行对平台进行测试与优化，同时对于复杂的操作制作便捷式的教学指南。

» 平台测试与优化调整：

为了能够切实提升同事操作的效率，增加同事的体验满意度，在平台搭建完成后，无论技术层面、效率层面，玛氏都会不断测试平台中可能出现的问题，通过反复内部集中讨论与修改，寻找需要进行迭代与优化的地方。

» 一页纸操作指引：

对于新平台可能出现的部分复杂流程的操作，玛氏制作了一些一页纸操作指引，通过简单易懂的步骤指引，清晰明了的说明平台中包含的信息内容以及操作流程，让同事能快速了解如何提交请求，减少操作时间及人工咨询时间。

» 宣传与推广：

对于自助平台的推广，相较于过去被动等待同事的询问，玛氏更多会主动的通过移动端公众号进行消息推送，以及提示邮件 / 路演等多管齐下的方式触达同事。

费森尤斯 | 高级人力资源经理

▶ 针对新员工尽快融入组织的重要工具：

在入职初期，新员工往往需要收集与消化的信息是大量的。在这个过程中，简单的叙述一遍可以让员工有初步的印象，但在落地于实操时，早已不记得当时培训的内容了。

- 针对此现象，费森尤斯医疗收集了近一年的新员工诉求，针对新员工入职时最需要做的事情、最需要了解的信息进行深度调研，并按照员工的反馈将内容进行梳理。结合企业希望员工了解到的信息，最终将员工 6 个月试用期作为旅程，在其中的各个重要节点添加各类信息，帮助员工快速融入公司和团队，从另一方面也是助力业务提升人效。

- 除此之外，为提升员工体验，费森尤斯医疗在其中细节处增添了趣味设计。例如当新员工将节点的任务完成之后，便会出现点亮任务完成的标志，给到员工以打卡完成的仪式感。

通过一站式数字化互动平台，不仅可以让新员工更加便捷的了解信息，也能够将企业的文化底蕴与价值观，潜移默化的传递并影响员工。培养新员工自主探索的习惯与意识。



费森尤斯 | 高级人力资源经理

▶ 酒香还怕巷子深——平台的宣传与推广

为了让员工充分了解一站式数字化互动平台，费森尤斯医疗会通过各种各样的公司事件，把握每一次与员工交互的触点，进行不断的宣传和引流：

制作推广视频	高层管理者自上而下宣传
HRBP 会议平台介绍	One Page 企业微信公告推送
设置任务系列“引流”	任务打卡成功后纪念品、小礼物
发布活动、活动宣传	用户使用感受调研

除此以外，在新员工入职的时候，企业也会将平台的介绍嵌入在新员工入职介绍中，还会定期发布小任务和沟通宣传，例如：当新员工开始目标设定的流程时，发布通告引导员工通过平台指引找到相应的学习资料和系统入口等。

博世（中国）投资有限公司苏州分公司 | 人力资源共享中心员工服务团队总监

▶ 数字化平台落地的挑战与解决—用户使用习惯转变与如何确保数据安全

博世作为打造数字化平台的“领头羊”，也将现如今普遍企业建立数字化平台会面临的挑战与解决方案进行了分享。博世认为，企业在搭建数字化平台最大的挑战在于：用户使用习惯的转变，以及如何确保数据安全问题这两个方面。

» 数字化工具使用习惯差异

· 存在挑战：

在数字化平台上线初期，员工对于从传统线下转为线上，从理念到行为的习惯转变，会存在一定挑战。尤其是蓝领员工的观念的改变，去接受使用数字化工具的改变。

· 解决方案：

博世决定采用变革管理的方式，从立项，到项目上线直至项目上线后的一段时间，都让用户充分参与到产品的各个阶段，让用户真切地感受到产品能够给他们带来的便捷性。

企业邀请了来自各个层级与岗位的用户，包括工程师、一线产线的工作人员、管理层等等，集中就日常工作中遇到的痛点进行了讨论与分享。随后，企业会根据用户给到的痛点，提出开放性问题，以了解用户希望的解决方案。通过倾听用户的声音，最终形成项目与方案，并提供对应的数字化产品。在数字化产品成型的各个阶段，企业也会不断倾听用户的声音，将产品进行改进与优化。

· 土壤基础：

好的产品需要优质的土壤进行培育。随着数字化转型在企业中的慢慢沉淀，很多博世的员工已经在工作中运用数字化工具，以提升工作效率，并对新的数字化产品能带来的体验充满期待。而员工的热情也会进一步激发 HR 积极性，从而形成相互激发，促进迭代的良性循环。

在博世一直以来对于数字化技能的重视与强调下。现如今，在进行新服务设计时，企业已经可以带着数字化与自动化的思维提供解决方案，数字化的应用也已经植入每一位员工的心中。

» 数据安全问题

· 存在挑战：

博世作为一家德国的外资企业，在运营数字化平台时，需要对全球的法律法规拥有深刻的认知，并且将其落实到对员工个人隐私与数据的保护中去。

· 解决方案：

企业在进行数字化产品立项的时候，会联合专业的法务团队、数据安全合规团队对数字化产品运营的合规性提供专业指导，以期保障数字化产品的合规与安全。

我们根据企业存在的不同问题，结合专家案例，尝试整理了企业在实际应用中的解决办法：

▶ **员工自主服务平台使用的困难及解决方案汇总**

• **针对自助服务平台可使用功能不了解问题**

- 1、提前了解所有与员工的交互触点，并在各个触点“主动出击”，向员工推荐平台功能
- 2、平台介绍进入新员工入职培训课程，确保员工在入职初期就已经了解可使用功能

• **针对自助服务平台操作流程繁琐，指引不清晰问题**

- 1、平台设计前期广泛收集员工诉求，准确了解员工痛点
- 2、多部门协同合作，从技术层面、效率层面，不断测试平台，确保平台能够有效提升便捷性
- 3、设计 One Page 指引 / 傻瓜式流程指导图

• **针对企业对自助服务平台宣传不足，使用率不高问题**

- 1、移动端公众号推送消息，提示邮件、路演、高管介绍等方式多管齐下，进行宣传
- 2、制作推广视频，融入流行元素，吸引更多员工兴趣度

* **逐步应用：企业使用数字化工具频率中等的场景**





表 14. 参调企业通过数字化工具助力离职场景时，提升体验的方式有哪些？（N=104）

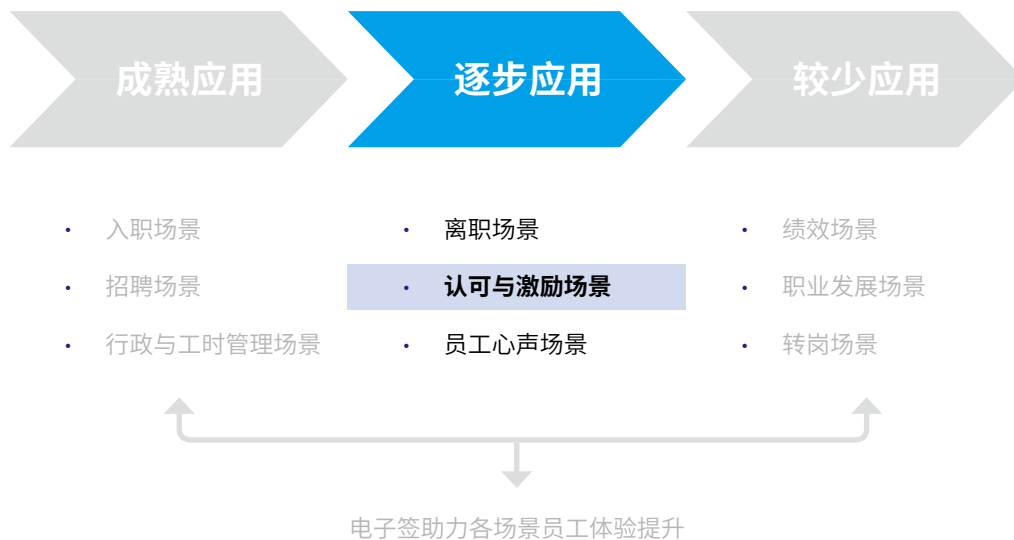
在线发起离职流程、在线审批		71.15%
远程电子签运用签订离职协议		53.85%
离职管理平台在离职流程中自动推送提醒（如假期余额等）		46.15%
人事数据的自动匹配		38.46%
触发离职问卷调研		32.69%
触发感谢信		25.00%
离职后仍会面向前员工推送信息，表示关心		19.23%
大数据分析工具帮助企业从绩效、发展层面分析离职原因，以便改进		15.38%

市场企业会选择上线远程、在线类数字化工具，以避免员工为离职办理多次往返，从而提升离职场景事务办理效率。

- 超过半数企业在离职场景往往会通过，在线发起、审批离职流程，电子签签订离职协议等方式提升员工体验。
- 多数企业优先希望通过快速、便捷、自助办理的方式，提升员工体验感；少数企业也会通过感谢与关怀的方式，给予员工更好的离职体验。
- 如何快速进行离职办理，缩短离职时间，减少所需要的人工成本，成为员工在该场景最为关心的事情，而数字化工具能够在该场景中起到的作用毋庸置疑。
- 电子签的运用、在线审批离职申请、相关信息推送均能大幅提升人效，满足企业快捷、便利的需求，让员工即使在离职时，也能感受到便捷性，提升体验。
- 虽然离职审批的快速办理能够有效节约员工时间与精力，但如何让员工感受到即使在离职时，企业依旧重视、认可、关怀员工，是普遍企业应该关注的话题。

针对如何通过数字化工具助力离职场景的便捷性提升，普遍企业会选择将自助离职、在线离职融入员工自助服务平台中，或是将入转掉离的数字化工具进行融合，通过统一数字化工具，助力员工一键入职、一键离职。因此针对离职场景中企业提升员工体验的方式，读者可以参照上文企业在入职、行政与工时管理、员工自助服务平台等场景中的企业实践，便不在此一一赘述。





结合前期诊断与企业案例，我们会发现，在认可与激励场景中，普遍企业并不仅仅会通过数字化手段一种方式助力员工体验提升，而是会结合认可、聆听员工心声等多个路径，以“组合拳”的方式，多方面提升员工体验感。因此，在本篇章中，我们将聚焦于数字化助力企业在认可与激励场景上，通过提升员工便捷性的方式提升员工体验。**针对在该场景下，企业如何通过聆听、认可员工，给予员工归属感提升员工体验，我们将在后文对应路径中进行论述。**

表 15. 参调企业会采取以下哪些措施助力员工认可与激励？(N=126)

定期开展员工表彰大会，认可员工成就与价值		57.14%
设置榜样墙，针对优秀员工进行表彰与展示		41.27%
通过提供数字化平台，让员工可以在平台中自由点赞与鼓励		39.68%
运用数字化工具和技术平台划分员工群体，针对不同群体提供差异化的认可奖		39.68%
通过发放点赞卡，鼓励员工互相激励		31.75%
通过数字化工具统计员工针对各个模块 / 项目贡献度		28.57%
暂时未涉及		7.94%

在认可与激励场景下，企业实践呈现两极分化态势，一部分企业会通过数字化工具为员工搭建平台，另一部分企业则会通过非数字化手段鼓励、点赞员工。

- 超过 5 成企业会通过开展表彰大会、设置榜样墙的方式，给予员工及时认可。剩余企业则会通过搭建数字化平台，助力员工认可与激励。
- 在该场景中，企业可以通过线上平台的运用，让那些“社恐”的员工，透过虚拟网络，向他人表达赞美与感谢。但对于员工心理安全感，及企业归属感的建立，仍需要通过非数字化、关怀类的方式达成。因此，此场景下，企业需要以“组合拳”的方式，结合数字化工具与关怀机制，双管齐下提升体验。



企业案例导览

企业	主要内容
费森尤斯	<ul style="list-style-type: none"> · 过往：网页或移动端点赞卡发放 · 现如今：根据不同贡献程度划分激励等级 · 现如今：类似“朋友圈”的公开发图点赞界面，并可进行排名公示，倡导员工及时点赞
施耐德	<ul style="list-style-type: none"> · 针对普遍员工的及时认可与感谢 · 针对长期服务的老员工认可 · 针对员工入职周年、生日等特殊节日的祝福 · 针对结婚、生子等场景的精准触达

费森尤斯 | 高级人力资源经理

▶ 认可与激励：

针对员工认可，以往企业通过网页版本或移动端点赞卡的发放进行，同事间的感谢更多是通过简单发图点赞来实现。随着费森尤斯医疗对认可激励的升级更新，如今的认可激励平台，在激励程度上可以根据不同奖励层级来划分。在系统上，呈现出类似“朋友圈”这样的公开发图点赞表示感谢的界面，也实现了员工们点赞激励排名公示的功能，倡导及时点赞的好习惯，为员工打造了一个有趣互动又公开透明的激励平台。

施耐德电气（中国）有限公司 | HR 数字化经理

▶ 员工激励平台与关怀推送场景

针对员工激励，企业拥有内部认可平台 Step Up，员工可以在平台上认可全球所有的同事，无论岗位与职级。

» 针对普遍员工的及时认可与感谢：

当员工在工作中感受到来自其他同事的帮助时，无论对方的职级与岗位如何，均可以对该员工进行认可，除了 Thank you 之外，还可以通过发放点数的方式，给与实际的物质奖励。

» 针对长期服务的老员工认可：

在老员工入职 5 年、10 年、15 年等时间节点，企业会设定一系列长期服务的奖励，在 step up 平台上进行点数发放。

» 针对员工入职周年、生日等特殊节日的祝福：

当员工加入公司周年、法定假日或是员工生日等纪念日时，在 HR Portal 中会给员工送上相应的祝福。

» 针对结婚、生子等场景的精准触达：

在员工的结婚、生子等特殊场景，会有各种福利服务，但员工需要在各个不同的系统或 APP 中提交相同的证明文件，不仅重复提交，还有可能遗漏，为了解决这个问题，施耐德电气也做了精准推送。以男员工生子的场景为例，员工可以享受有陪产假、育儿假、喜庆礼金、孩子的商保、个税专项扣除等多项福利，当员工在其中某项（比如申请了陪产假）提交了孩子的出生证明后，推送邮件和企业号信息给员工，告知员工还有其他几项福利，员工在信息中点击相应链接即可跳转到相应操作位置，直接提交即可，不再需要重复上传出生证明。

▶ 认可与激励场景数字化工具汇总：

· 从便捷员工的角度

- 1、提供数字化平台，给予“社恐”员工更多机会
- 2、类“朋友圈”平台，让员工自由发文、配图、点赞

· 从激励员工的角度

- 1、点赞激励排名公示
- 2、数据统计员工贡献度
- 3、划分员工群体，针对不同员工设置差异化认可奖励



与认可与激励场景一致，在员工心声场景中，我们同样发现普遍企业会结合路径一、路径二等多个路径，以“组合拳”的方式，多方面提升员工体验感。因此，在本篇章中，我们将聚焦于数字化助力企业在员工场景上，通过提升员工便捷性的方式提升员工体验。针对在该场景下，企业如何通过聆听、认可员工，给予员工归属感提升员工体验，我们也将后文对应路径中进行论述。

在员工心声场景中，企业通过数字化工具提升便捷性的手段，往往是将原本传统的员工需求收集方式转移至线上，形成员工心声平台，从而提升员工表达诉求的便捷度与安全感。因此，在下文中，我们将聚焦于员工心声平台在该场景中，提升员工便捷性的具体做法与实操。



◎ 员工心声平台

表 16. 参调企业拥有员工心声平台的数量 (N=95)

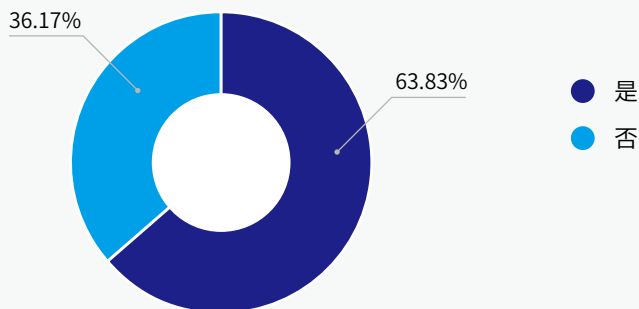


表 17. 参调企业的员工心声平台, 更加倾向于以下哪种类型? (N=60)

设置员工线上平台, 定期收集员工诉求、分析并给予反馈		43.33%
设置线上员工心声论坛, 鼓励员工自由发表言论, 例如 BBS 平台		33.33%
通过员工信箱等方式, 收集员工诉求, 并定期进行反馈		23.33%

普遍企业对员工心声平台建立的必要性存在意识, 并愿意落地实践为员工表达需求打造通道。但是当前企业对员工心声平台可助力企业与员工双向沟通渠道的打通缺乏认知。

- 63.83% 的企业表示自己拥有员工心声平台, 仅 36% 的企业表示暂未拥有员工心声平台。
- 当我们将拥有员工心声平台的企业择出, 研究其平台如何倾听员工心声时, 我们发现, 近 7 成企业的员工心声平台都无法在企业 and 员工间形成, 可同时自上而下、自下而上传递的双向打通的渠道。仅 33.33% 的企业表示拥有类似 BBS 的平台, 并鼓励员工自由发表言论。
- 能够有效提升员工体验的员工心声平台, 不仅可以将管理者与一线员工间的声音互相传递, 更能将双方的沟通渠道实时打通, 让员工需求、感情、建议都能快速得到传递与回应。因此企业应该推动建设双向打通, 可实时交流的员工心声平台。

企业案例导览

企业	主要内容
蒂升电梯	<ul style="list-style-type: none"> 企业与员工的双向沟通平台
无限极	<ul style="list-style-type: none"> 针对广大员工的员工心声平台——员工论坛、社区吐槽贴与定期茶饮会 针对企业中层管理人员心声平台——回音壁 针对广大员工与中高层管理者，HR 扮演的角色差异

蒂升电梯 | 文化与员工体验 HR 经理

▶ 企业与员工的双向沟通平台

蒂升认为，要给到员工更好的体验，必须加强企业与员工的交互性。企业与员工之间的沟通，也不应该再是自上而下或自下而上的单向沟通。为实现企业与员工间的双向沟通，蒂升为员工提供了全新的平台。在平台中，员工可以参与直播，组织活动，文档分享，活动的报名与分享也可以在平台中完成，也可以在平台中组建社群，也可以根据层级、区域划分群组，员工可以在群组中直接进行沟通。从打通情况来看，由于平台与 HR 信息系统进行了关联，所以员工的信息会传输至平台中，企业便可以基于员工信息与员工所在的组织架构，企业组织架构自动建群。

通过平台，即使企业人员分散，企业依然可以迅速开展活动。相较于在各个办公室张贴公告，现如今企业可以在平台中发布活动，员工通过平台直接进行报名，而企业只需最后统计报名人数，在活动中可以通过平台进行签到，针对无法参加现场活动的员工，也可以通过平台进行直播互动。活动后，员工也可以在平台分享图片、评论与转发。

无限极（中国）有限公司 | 共享服务中心负责人

▶ 针对广大员工的员工心声平台——员工论坛、社区吐槽贴与定期茶饮会

无限极会设立员工论坛、社区固定的帖子（叫“员工留声机”），供员工进行实名吐槽，并设置专门对接同事将员工诉求进行澄清和联动，找到相关部门将流程进行优化改善。

▶ 针对企业中层管理人员心声平台——回音壁

无限极针对企业中层的心声，开辟了一个回音壁的企微群。在这个群中，没有高管的存在，只有各个部门的中层管理人员，企业会定期找一个人轮值，将群中给到的建议制作成报告给到高管，而管理层会根据报告给予反馈与批复，将需要改善的地方反馈给相应的职能部门。

▶ 针对广大员工与中高层管理者，HR 扮演的角色差异

无限极认为，针对广大员工与中高层管理者，HR 所需要扮演的角色会有很大差异：

- 针对广大员工：HR 作为引导者的角色。更多时候，需要 HR 激发员工自主性，鼓励员工将自己的想法、创意进行表达。
- 针对中高层管理者：HR 作为倾听者的角色。更多时候，HR 不一定需要激发管理者主动说，也不会刻意让管理者进行表达，更多时候会选择创造一些平台与场域，提供管理者表达的机会，并做好倾听、收集、反馈、跟进的工作。



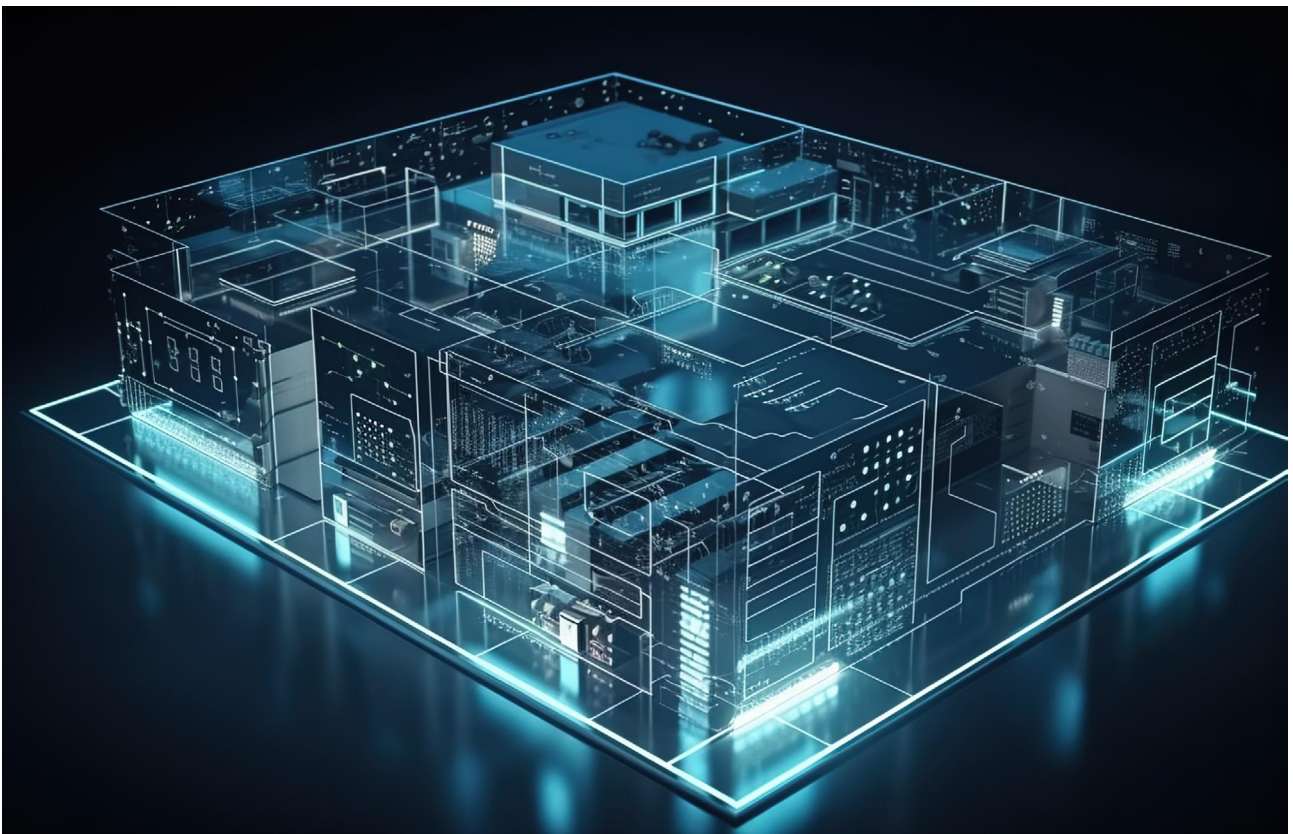
▶ **员工心声场景数字化工具汇总：**

· **平台类型一：设置线上平台，了解员工诉求并给予反馈**

- 1、诉求处理结果的查询与追踪
- 2、诉求处理满意度问卷的自动出发
- 3、自动统计员工兴趣度、使用频率最高功能

· **平台类型二：设置线上员工心声论坛，鼓励员工自由发表言论，例如 BBS 平台**

- 1、自发组织、报名直播、活动，并分享
- 2、文档、资料实时共享
- 3、根据层级、区域划分群组、组建社群
- 4、企业活动直播的参与、分享、评论与转发



* 较少应用：企业使用数字化工具频率较低的场景

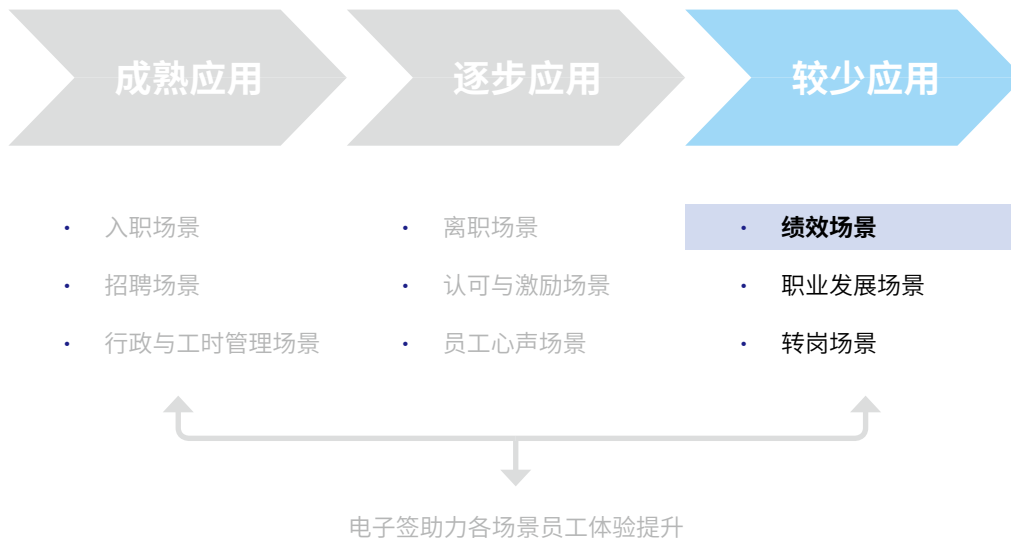


表 18. 参调企业通过数字化工具助力绩效场景时，提升体验的方式有哪些？（N=102）

提供面谈与即时反馈工具	66.67%
员工绩效实时查看工具	54.90%
企业目标可视化拆解工具	50.98%
实时对人才进行反馈与考核	41.18%
电子签确认绩效沟通结果	35.29%

尽管当前通过数字化助力绩效场景的企业不多，但在该场景中企业会使用的数字化工具却非常多元。

- 超过半数企业使用到的数字化工具，是绩效面谈与及时反馈工具、员工绩效实时查看工具，以及目标可视化拆解工具。

- 数字化工具不仅可以更好的助力绩效的衡量与跟踪，从而形成完善的激励体系，而且可以帮助确立更加标准、公开、行而有效的绩效制度。例如，绩效面谈与及时反馈工具可以助力企业与员工间的良好沟通，而实时查看绩效可以让员工随时随地了解自己的绩效达成情况，助力绩效透明化，更加确保执行中的公正公平。

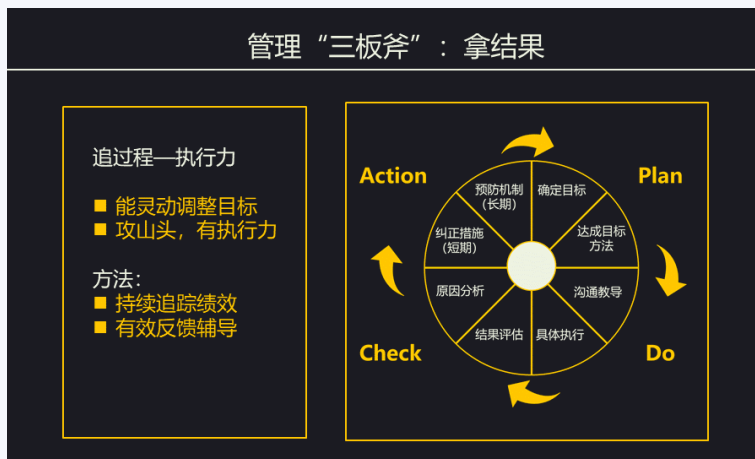


企业案例导览

企业	主要内容
阳光健康	· 借助三板斧模型助力绩效场景员工体验提升
施耐德	· 员工绩效评估、年度奖金计算、年度调薪的数字化工具运用

阳光健康 | CHRO

如何在绩效场景让员工感受到体验，可以从绩效场景的前置环节开始，还可以借鉴三板斧模型：



阳光健康秉持“用数字代替战略，用分数代替绩效”的观点，在绩效场景的前置环节，企业会首先确认员工期望，设定合理的目标。随后在实施过程中，企业会进行绩效跟踪与辅导，并提供合理资源，帮助员工达到目标。当企业在绩效执行过程中及时跟踪与辅导时，目标能否达成已经可以预见；而绩效考核仅仅是最后总结、获取结果的时刻。

在绩效实施过程中，企业也可以通过很多方式提升员工体验。例如培养领导者，让直属领导帮助员工进行绩效细分，指导员工分解至每个月的目标，提供有实施路径的方案，并在实施过程中不断进行跟踪与辅导等。阳光健康认为，与其通过生日会、团建等锦上添花的方式提升员工体验感，企业更加倾向于引导员工通过自身努力获得超出期待的结果与收获，正所谓“授人以鱼不如授人以渔”。

施耐德电气（中国）有限公司 | HR 数字化经理

▶ 员工绩效评估、年度奖金计算、年度调薪场景：

目前施耐德电气的绩效评估、非销售人员的年度奖金计算、年度调薪的流程都在 HR 主数据系统中完成，在完成绩效评估的同时，经理还需要为非销售人员打年度奖金的个人分数，这样当绩效评估流程结束后，两周时间即可完成全球数万非销售人员的年度奖金计算，并推送到 payroll 系统发放。年度调薪也是全部由经理自助完成，三周时间完成全球十几万员工的年度调薪。

» 从员工角度来说：

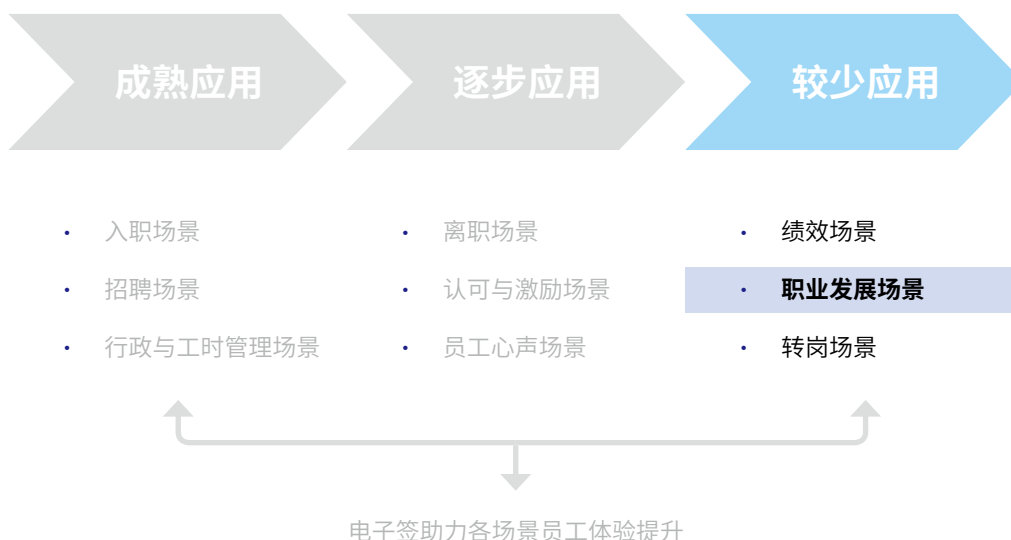
针对年度奖金和调薪，企业会自动生成相关邮件发送至经理邮箱，通过经理的分享，或是员工的系统查询，可以尽快了解到自己的年度奖金计算与调薪情况，使得流程更加透明。

» 从企业角度来说：

线上提供年度奖金计算与调薪情况，不仅避免了纸张浪费，也减少了纸质资料信息安全的风险性，同时对于员工信息泄露的风险也会有所减少。

▶ 绩效场景数字化工具汇总：

- 1、绩效面谈与即时反馈、考核工具
- 2、员工绩效实时查看工具
- 3、企业目标可视化拆解工具
- 4、电子签确认绩效沟通结果



由于数字化工具在职业发展场景中助力程度的有限性，普遍企业会通过路径三，更为直接的助力员工体验提升。因此，我们将在下文路径三中，重点论述企业如何在职业发展场景中，通过关注员工职业生涯提升员工体验。

表 19. 参调企业会采取以下哪些措施助力员工职业生涯发展？(N=49)

关注员工个人发展意愿度	<div style="width: 71.43%;"></div>	71.43%
给予员工多个职业生涯途径与选择机会	<div style="width: 75.51%;"></div>	75.51%
创造员工可灵活、自由发展的企业文化	<div style="width: 65.31%;"></div>	65.31%
建立员工自主竞聘平台，鼓励员工自由选择工作机会	<div style="width: 51.02%;"></div>	51.02%
暂时未涉及	<div style="width: 2.04%;"></div>	2.04%



普遍企业会通过“关注员工发展”与“搭建平台”的方式提升员工体验。且并非所有企业会在该场景中通过数字化助力体验提升。

- 选项中所有方式均有超过半数以上企业选择。且超7成企业会通过“关注员工个人发展意愿”，以及“给予员工多个职业生涯途径与选择机会”的方式提升体验。

- 在该场景下，员工更加关注职业生涯发展，而数字化仅能成为便捷员工选择职业路径的助力工具。因此，在此场景下，更需要企业通过非数字化手段，提供员工技能提升与发展的更多可能性。

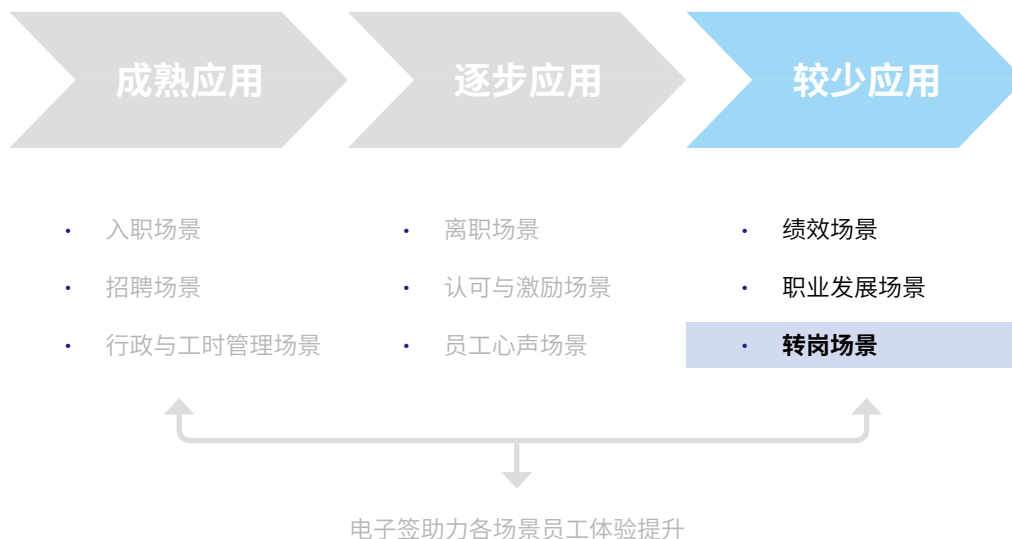


表 20. 针对转岗场景，参调企业认为员工更加关注的要素是？(N=34)

快捷、高效的流程	70.59%
良好的沟通	64.71%
明确的制度	58.82%
方便、快捷自助服务平台	58.82%
可持续发展的职业道路	50.00%
员工的个人价值成就可以被认可	35.29%
员工价值观与企业价值观同频	29.41%
认可与激励体系	26.47%
完善的培训体系	23.53%
和谐的人际关系	23.53%
舒适的工作环境	17.65%
自由言论、尊重与心理安全	14.71%

在转岗场景，超过 7 成的企业认为员工更加关注的要素是快捷、高效的流程，6 成以上的企业认为员工更加关注良好的沟通。在转岗场景中，如何与原上级“体面的告别”？如何能够快速完成转岗的相关流程，以奔赴“下一个战场”？这都是员工非常关心的话题。通过数字化工具的助力，可以快速完成转岗流程的办理，也会助推转岗制度的快速建立，以避免员工无法快速调转的窘境出现。

无限极（中国）有限公司 | 共享服务中心负责人

▶ 内部流动与活水场景：

- 由于无限极对于企业内部轮转的鼓励，针对内部流动 / 活水场景，企业会专门开发小程序，让员工可以看到企业现在所招的所有岗位，也可以一键提交自己的简历或转发想推荐的朋友。
- 企业鼓励员工内部推荐，员工推荐简历可以积分，积分可以换取礼品，成功推荐入职后也可以获取奖金。
- 针对需要上传的简历，无论何种格式，系统都可以进行识别与打通，一键转发至企业的小程序及公司的人才库当中。
- 企业形成机制和自上而下的共识，员工在申请调岗的过程中，HR 需要严格保密，倘若员工在企业内部的其他岗位面试成功，原主管不得拒绝员工的调岗申请。

▶ 转岗场景数字化工具汇总：

- 1、小程序一键提交简历
- 2、推荐简历可积分兑换礼品，入职成功给予奖金
- 3、简历自动整理，一键上传人才库

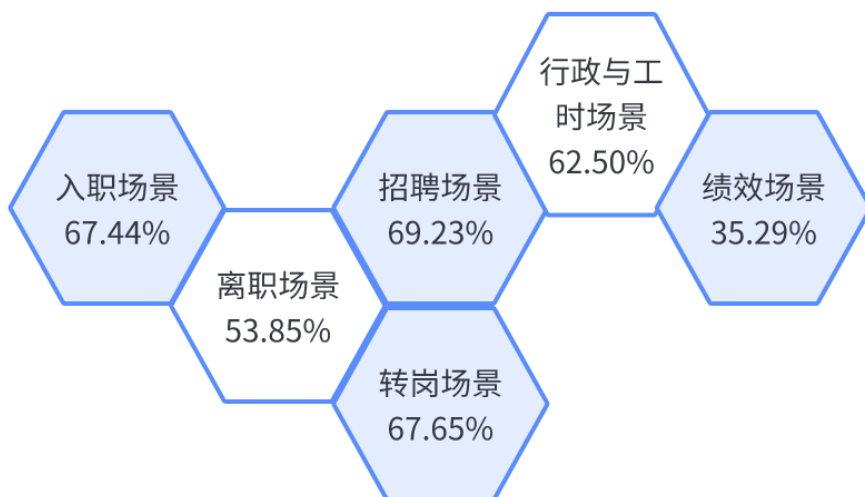




* 电子签助力员工体验



在整理上述数字化工具高频应用的场景时，我们会发现，电子签成为上述多个场景中企业使用最多的数字化工具。相较于过去数字化工具在不同场景的“争相斗艳”，在企业选择通过轻量化方式提升员工体验时，电子签毋庸置疑会成为企业考量的首选工具。因此，在本章中，我们也将电子签作为提升员工体验的典型工具，分别探究其在员工生命周期主要场景，以及电子签专属场景中提升体验的具体方式。



在员工生命周期主要场景使用电子签的企业数量

◎ 市场企业电子签使用情况

前期市场反馈：电子签使用情况

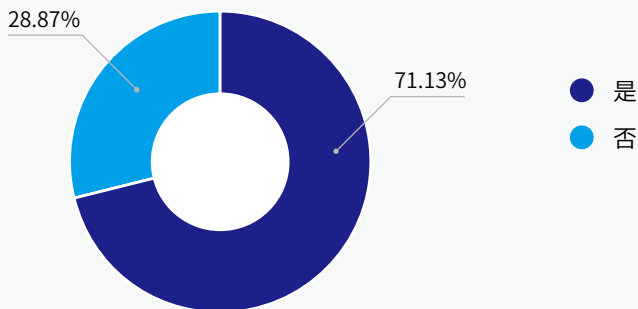
通过电子签助力，企业可以推出 HR 最后一公里项目。通过电子签，HR 不再需要与员工面对面沟通，连档案室也不复存在，通过电子签以及其他数字化工具，可以 HR 实现远程办公最后一公里，企业的人服比连 200: 1 都可以做到。

电子签可以在很大程度上，尤其是在组织架构、人员编制的调整过程中提供便利。在组织架构、人员编制的调整中，会涉及大量的离职办理，其中会存在签署的需求。过去处理这些问题，一旦流程反复或停滞不前，很大程度上会耽误流程的进展，也会耽误企业的结果达成。所以电子签会是一个非常重要用于提升员工体验的步骤。

在原本面对面的沟通中，企业不会意识到电子签的实用性，但是一旦封控，大部分企业都会被迫开始数字化转型，电子签的重要性也会立即凸显出来。

电子签提供了更多可能性。之前对于电子签的应用更多还是在员工入离职的办理上。但是会有更多的情况下我们需要用到电子签。例如远程办公的时候，当企业需要员工签署知情书，线下的签字就会比较麻烦。包括当企业分布比较广泛的时候，更多的签署场景就不可避免的会用到电子签。

表 21. 参调企业是否拥有 / 计划引入电子签服务？ (N=194)



结合市场诊断与数据洞察，我们可以看到：电子签对员工体验的助力在企业间不仅拥有广泛认知，超过 7 成的企业也已经拥有 / 有计划引入电子签。

- 电子签真正助力员工体验的原因，已不仅仅因为电子签可以实现单一场景的线上化办理，而是在于其在员工生命周期的多场景的广泛应用，帮助企业实现“远程办公”、“最后一公里”的美好愿景。



◆ 专家洞察：法大大

▶ 电子签使用情况及意愿度

根据在电子签行业的多年深耕经验，法大大认为数据是较为客观准确，且代表企业真实使用意愿的。对于此数据结果，法大大也表示非常欣慰，因为今年已经是法大大做电子签的第九年。在起步初期，包括法大大在内的电子签厂商曾经进行了非常多的市场教育，希望能够让大家更清晰了解电子签的应用场景和应用价值。

在近几年可以发现，市场普遍对于电子签已经具有了较全面的认知度。同时也有大量企业在使用电子签后，表明了对电子签与电子合同的认可与接受。

与此同时，法大大结合百度的搜索数据，发现目前百度用户对“电子签是什么？”的搜索量已经越来越少，更多会开始聚焦于“如何更好使用电子签？”因此，目前法大大在市场宣传教育方面，更多会着力于如何通过电子签助力企业业务流程的不断加速，从而帮助企业实现降本增效。

▶ 市场对电子签认知快速增长的背后原因：

在过去三年疫情的影响下，市场对于电子签的认知程度有大幅度的提升。国家从中央到地方以及各个部委，都陆续发布了支持与鼓励使用电子签的相关法律、法规和政策。这样的政策更新给广大企业在选择电子签时提供了非常好的市场助力，加之数字经济的深入发展，市场对于电子签的认知与使用意愿度不断提升。虽然对作为 B 端产品的电子签的引入需要企业法务、技术、业务等多个部门参与决策，但这也证明了电子签在企业内多部门使用的广阔场景。

▶ 使用电子签可能存在的挑战

相较于普遍企业使用电子签后的正面反馈，也有少部分企业对于是否使用电子签仍然存在困惑，法大大认为，主要原因有以下几点：

- 电子签作为一个小型的功能性工具，对于载体的依赖较高，其使用往往取决于企业是否拥有数字化的管理系统。由于目前市场上还有一部分企业的 HR 信息化工具应用并不理想，所以在这种情况下，直接上线电子签的难度也会较大。对此，法大大目前也正在规划研发 HR 场景电子签的专属应用，以帮助此类企业通过电子签应用来补足这一部分的差异。
- 针对数据保护意识比较强的企业，他们的考虑会更多。比如大型的外资企业，他们会大量使用海外总部的跨境信息系统。而近年来，由于《个人信息保护法》、《网络数据安全法》对于个人的隐私及数据保持要求日趋严格，这部分企业在使用电子签时，内部需要一个更为谨慎的流程进行评估。同时跨国企业在国内使用电子签时，也会更加关注：系统运行时与境外总部系统进行交互的可行性、境外系统是否能够支持国内使用电子签等问题。
- 针对下沉市场的企业，可能对于电子签的认知还比较有限，对电子签带来的直接价值感知也会弱一些。



◎ 电子签本身对员工体验助力

在了解市场企业对电子签的认知情况后，我们向头部企业，及电子签供应商，针对电子签本身对员工体验的助力，及电子签对员工生命周期场景的助力也进行了相关探究。

企业案例导览

企业	主要内容
法大大	· 电子签通过线上化、高效、便捷、可自助等多方面自身优势提升员工体验
无限极	· 数字化工具采购的决策流程
时代中国	· 电子签通过自身轻量化优势对员工体验的助力作用

专家洞察：法大大

▶ 电子签对员工体验的助力

法大大认为，电子签对于员工体验的助力有以下几个方面：

- **线上化、高效：**电子签可以有效改善纸质签的局限性。在员工异地入职、证明类文件办理等多个场景，通过电子签在线完成跨地域签署，提升整体员工体验感。
- **便捷：**电子签在通过身份认证后，便可以快速完成劳动合同的签署，同时也能支持多个终端，例如移动终端、短信、企业微信、钉钉的嵌入等，更加便捷的查阅到签署的整体流程，从而提升员工体验。
- **可自助：**电子签可以集成在企业的自助终端或 HR 系统中。对于一些非审核类的证明开具，电子签可以利用自身的自动化手段与签署验证的能力，帮助企业快速完成事务处理，提升整体员工处理业务的时效性。

专家洞察：无限极

▶ 数字化工具采购的决策流程：

针对数字化工具采购的决策流程。人力资源会与采购、法务与 IT 同事进行跨职能协同决策。企业也会通过界面推送的链接考察使用的便捷度，针对电子签也会考察合同修改的便捷性，供应商背后资质，成功案例进行综合打分，货比三家后由采购指定合作。企业也会每年对标外部供应商，进行复盘评估。

专家洞察：时代中国

▶ 展望未来：电子签对员工体验可能的助力作用

时代中国在新型 IT 技术与数字化工具上一一直秉持开放包容的态度。企业也希望未来有机会，能够将电子签推广至企业所有包含合约签署的各个场景中。例如，企业商务合作的合约，与施工单位、供应商之间的合同签署等，都希望能够通过电子签的使用，提高合约签署的便捷性与体验感。

企业认为，电子签对于员工体验的助力，不仅因为电子签可在多个场景与领域广泛应用，能够通过轻量化的使用，大范围提升体验。更是因为电子签作为快捷高效的数字化工具，能够帮助企业节约无意义的时间浪费，让员工更加专注于业务工作中。企业也曾通过变革的形式量化电子签对于员工体验的助力程度，会发现电子签对于效率的提升是有 99% 的助力的。相较过去，企业需要花费大量时间采购纸张、打印、移交文件、管理、甚至重签。现如今，通过电子签助力，这些复杂的步骤全部可以抛弃，企业只需要用原先 1% 的时间管理合同，因此电子签对效率提升的助力是 99% 的。



◎ 电子签对员工生命周期场景的助力

表 22. 在员工生命周期各个场景中选择通过电子签提升员工体验的企业数量

入职场景		67.44%
招聘场景		69.23%
行政与工时管理场景		62.50%
离职场景		53.85%
转岗场景		67.65%
绩效场景		35.29%

企业对电子签的应用也不再局限于入转调离等基础签署场景，而是会拓展到招聘、工时管理、绩效等多个场景。针对企业高频使用数字化工具助力员工体验的各个场景中，我们不难发现，电子签作为不可或缺的数字化工具被企业广泛使用，且成为场景中最多企业使用的数字化工具。

企业案例导览

企业	主要内容
法大大	· 电子签对 HR 场景提升员工体验的助力
无限极	· 电子签对员工体验各个场景的助力

专家洞察：法大大

▶ 电子签对 HR 场景提升员工体验的助力

· 从法大大的大数据后台来看，所服务的规模性企业中有近三分之一的用户都会先将电子签应用在 HR 场景。说明无论在效率提升方面，还是员工体验提升方面，企业都会优先考虑将电子签引入 HR 场景。其中也不乏许多客户，在单一场景使用成熟后再逐步扩散到更多场景中进行使用，例如海关报关单据的签署、一线营销人员的签署等等。

· 所以无论企业是否从员工体验的维度考量，电子签本身的使用场景就非常广泛。且针对电子签的适用场景，2019 年《电子签名法》也进行过修订，进一步允许在“涉及土地、房屋等不动产权益转让”的交易场景使用电子签。至此，只有在涉及婚姻、收养、继承等人身关系的、涉及停止供水、供热、供气、供电等公用事业服务的及法律、行政法规规定的不适用电子文书的其他情形不能使用电子签名，其余需要签字盖章的场景已经基本允许电子签的使用。

· 在未来，法大大在 HR 场景中也会持续打磨垂直解决方案，将产品体验不断优化，最终让电子签完全融入员工入离掉转等各个场景的每一个细节中，并在员工与企业中建立更好的接受度、认可度、依赖度。

专家洞察：无限极（中国）有限公司

▶ 电子签对员工体验各个场景的助力：

随着数字化的进阶，电子签等数字化工具都会被企业频繁运用。例如电子签，会涵盖在员工的几个关键时刻中，比如入职合约的续签，离职协议签署、续约等入转调离签署场景。如果仍像过去线下纸质版的签订，效率必定不会有很大提升。所以结合企业数字化转型的大背景，最终也形成企业引入了电子签的使用，无论对于员工还是 HR，都会释放很多时间、精力与物质成本。

通过上述市场声音，数据分析及专家洞察。我们可知，电子签可在员工生命周期的多个场景使用，也可在除去入转调离外的其他 HR 签署场景中使用，使用范围广泛。企业通过使用电子签，可以在以下几个方面有效提升员工体验：

· 在签署效率方面：

电子签不断简化现有的签署步骤，将原本纸质签约过程中，纸张打印、印章申请、快递邮寄、人工归档、调阅等环节的操作流程进行缩减。现如今，通过电子签的助力，从合同文本的拟定编辑，到合同审批与盖章，最终签署，企业可以在线上全部完成，并且大幅节约时间成本，提升签约效率。为企业、员均带来高效便捷的签约体验。

· 在成本控制方面：

原先一份纸质合同的成本较高，而且会涉及打印错误、重复打印的问题，从而带来一定程度的纸张损耗。而人员往返传递文件的时间损耗也是不言而喻的，对于新员工入职的材料递交，也经常会出现多次往返提交材料，多次往返印刷店打印文件的问题。通过电子签的助力，不仅节省了打印设备、纸张、快递、仓储费用，也节约了其中大量的人力成本。因此，电子签对员工体验提升的助力，是来自于企业降本与员工增效两方面的。

· 在文件储存方面：

电子签实现的线上化流程，包含了印章的电子化管理与合同存储电子化。对于所有通过电子签完成的合约，均可以一件储存、全程记录、长期储存、实时追溯，对于时间与空间的限制更小。在企业需要调取合约时，也能通过快速检索，智能化获取。

· 在安全合规方面：

电子签的印章往往不再需要实体，只需要通过平台申请电子印章，也避免出现复制印章、盗章私用的问题。电子印章的管控需要通过授权，并可以精准记录用印过程，可追溯的印章使用增加了安全性。针对纸质合同中容易出现的代签合同问题，电子签也可以确保双方的身份真实性，为合约增添一份保障。



◎ 电子签对员工生命周期中各个场景的助力方式

根据上述分析，针对员工生命周期各个场景的电子签使用情况，我们会发现，现如今企业对于电子签在入转掉离及招聘等场景中的使用已经具有相当成熟的认知。但是对于绩效、培训与发展场景电子签可以助力的方式并不清晰。因此，我们将根据企业对电子签在该场景的应用成熟度为划分依据，将电子签可助力的场景分为三大类，如下所示：

· 成熟使用场景：招聘、入职、转岗 / 续约、离职场景

鉴于企业对于电子签在招聘、入职、转岗 / 续约、离职场景中的使用已经较为成熟，我们将此类场景归为一类，并在下文中通过整理企业在该类场景中的实际应用，帮助企业清晰电子签可以提供的更多助力，进行“查漏补缺”。

· 初步使用场景：培训发展、考勤、绩效、行政与工时、员工心声场景

针对该类场景，由于市场企业应用并不成熟。因此，我们更多会结合市场头部企业的相关实践，及法大大对各场景电子签可助力的方式分享，帮助企业拓宽思路，了解电子签可以助力的更多可能性。

· 更多临时性签署场景

在这一部分，我们更多会针对临时性、批量化，或具有特殊性的签署场景进行探究，罗列更多电子签可以在此类场景中助力的方法与优势。广大企业可以结合所在企业特性，寻找合适的方式提升员工便捷性与效率。

通过上述各个场景电子签可助力方式的分别整理。最终，我们试图归纳出一张，以员工生命周期为途径，以电子签为核心的，助力员工体验提升的实践地图。同时，针对需要电子签助力的临时性签署场景，我们也会在下文进行举例与汇总，供广大企业参考。



* 成熟使用场景：招聘、入职、转岗 / 续约、离职场景

法大大：电子签在招聘场景中的有效助力

在 offer 的签发环节中，从候选人的角度，电子签不仅可以助力远程 offer 确认，而且可以通过在 offer 阶段的信息补充，快速生成一个与其相匹配的独立 offer，从而加速 offer 的签署效率，提升体验感。

从企业 HR 的角度，可以通过查看电子签的签署进度，及是否拒绝签署，准确了解候选人对于 offer 接受的意愿度，从而加强招聘专员对于候选人是否入职的快速判断，以提升招聘专员的体验感。

从合规与风险规避的角度，可以通过电子签将 offer 中包含的条款进行在线确认，帮助企业规避常见的劳务风险。

在发送 offer 之前，针对企业的线上面试，都可以通过电子签的使用，让候选人在线上提交需要采集的信息与资料，从而将入职场景中信息填写的动作前置，以减少候选人反复提交个人信息的情况发生。

**软通动力：电子签助力入职场景相关实践
(摘自智享会智库)**

2020 年，因疫情推动下的新协同形式，无形中正在加速组织的数字化转型步伐，国家也因疫情冲击而加快了电子签相关法律法规的部署与推进。人力资源相关场景作为数字化转型中首当其冲的重要环节，流程的线上化与无纸化如何落实成为企业亟欲面对的挑战，软通智服凭借在人力资源行业中多年的经验，前瞻性部署了电子签相关准备工作，并在 2021 年将入职场景中涉及到的所有用工文档都覆盖了电子签服务，在保证入职相关文件的合法性前提下，逐步提高新入职员工覆盖率与城市覆盖率，保障软通动力在不同城市的业务正常推进。

**软通动力：电子签助力离职场景相关实践
(摘自智享会智库)**

软通智服在推行离职场景相关电子签服务时，发现相比入职场景的接受度，员工在离职过程中会有对电子签材料跨公司、跨地域效力的担忧。从整个的电子签产品来讲，员工的接受度较高，但存在因城市政策或新公司管理策略不一的担忧，因此在离职时会有部分疑问。但同时软通智服也指出，这一问题在北上广深等大城市现在已越来越少见。

法大大：电子签在转岗 / 续约场景中的有效助力

▶ 法大大认为，由于不同企业的需求点不同，所以每家企业希望电子签助力的场景也会有所不同。

- 针对劳动密集型企业来说，当员工劳动合同到期了之后，由于员工数量较为庞大，企业会选择在某个时间点集中处理到期合约。而电子签能够利用平台自身批量制作劳动合同的能力，满足企业大批量、快速处理合约签署的诉求，避免企业因为没有及时续约导致相应劳务纠纷的风险。

- 企业针对涉及跨主体的转岗与换签时，对于电子签的需求往往也更为急迫。

- 为上游企业进行市场招募的灵活用工企业，对于电子签的需求也会更为广泛。例如当线下的地推站点需要招募诸如快递、外卖骑手等人员时，企业便会与用工平台协商，希望建立一个企业用工模板，并希望能够通过电子签的使用增加扫码签或便捷签的能力。

法大大：电子签在离职场景中的有效助力

关于离职证明文件的开具，在理想的情况下，企业会将离职证明文件以电子签的形式给到员工后，员工便可以将该证明文件给予第三方企业使用。但是当第三方企业不信任电子签文件的真实性时，便可以在离职证明文件中增添一个二维码。通过手机扫描二维码，便可以追溯至上家企业的官方网站，并呈现出上家企业对此文件真实性及用途的说明，以及电子签系统提供的完整签署过程，从各个步骤的签署者是谁，什么时候签署，以及谁代表企业进行签署，均可以清晰看到。这样的文件，在下游企业中，便会得到更高的认可。

同时，也会有企业在证明下方提供一个下载链接，让下游企业可以通过点击链接，查看上家企业提供的原版文件，从而对比证明是否真实。在这其中，电子签的使用，为整体的流转提供了更多便利性支持及可靠性证明。



* 初步使用场景：培训发展、考勤、绩效、行政与工时、员工心声场景

法大大：电子签在培训与发展场景中的有效助力

当上游企业提出灵活用工的需求时，往往也需要灵活用工平台同步进行线下培训。但是培训的过程也需要在企业内部留下痕迹，因此，针对培训过程的记录，便会通过会议签到的方式进行，从而确保该员工有进行过对应的培训。通过电子签的助力可以让会议签到更加轻量化，例如企业可以在线下站点或网点放置二维码，通过员工扫码直接进行签约。

针对企业高层管理者，或高端人才的付费培训，往往会需要和员工签署培训协议，从而保障培训完成后能反哺企业创造价值。针对此类临时性、大批量、高合规要求的签署需求，电子签可以更好助力效率提升。

周大福：电子签助力行政与工时场景相关实践 (摘自智享会智库)

在职证明、离职证明以及收入证明，包括人事流程里关于调薪的具体信息等等，以往均是员工线下签署，而现在企业员工的薪资调整、奖金发放的确认函都将使用电子签的方式。

所以在整个应用场景上，除了劳动合同、考勤、绩效等等以往已经应用电子签的场景，周大福希望在人事流程里涉及到员工签名的所有场景，都应用电子签的方式，为公司降本增效，也为员工提供更好体验。

法大大：电子签在员工心声场景中的有效助力

法大大的众多客户中，一些比较大型的外资企业，往往每年都会让广大员工重新签收新制作的员工手册。而针对如此大规模、批量化的操作，电子签的助力程度也是毋庸置疑的。

此外，针对员工自下而上发起的活动倡议，在需要各地员工积极响应时，也会形成签名书。而通过电子签的扫码签功能，也可以让处于不同地区的员工快速响应参与。

法大大：电子签在考勤场景中的有效助力

在考勤场景中，电子签的使用可以帮助企业有效规避用工风险。例如针对制造业企业，可能会采用按日或按月结算的用工方式。这种情况下，企业对于员工是否有进行签到打卡要求更高。

而在企业已经拥有考勤系统的情况下，电子签的融入使用可以帮助企业快速确认员工考勤的真实性，并通过线上签署的形式，有效解决原本纸质考勤表需要流转至多个管理者确认、从而导致的推进缓慢问题。因为对于企业而言，考勤并不仅仅是交由员工进行单方面确认，员工的直属上级、企业的部门管理者均需要进行确认，这样一来确认推进的效率就会大受影响。

从另一方面来说，很多企业会基于考勤记录核算薪资，所以在每个月的固定时间，企业 HR 的工作量也会更大。目前法大大正在探究一些更加可行的方案，希望能够在考勤系统自动生成表格后，直接推送至员工个人工作台，在员工签署后，同步至考勤系统，再通过考勤系统自动计算薪酬的能力，帮助 HR 与财务及时计算薪资发放情况。

周大福：电子签助力绩效场景相关实践 (摘自智享会智库)

周大福处在珠宝零售行业，需要每月跟员工沟通销售目标及绩效结果确认。现通过周大福智人 APP，可以使用电子签完成相关签署工作。

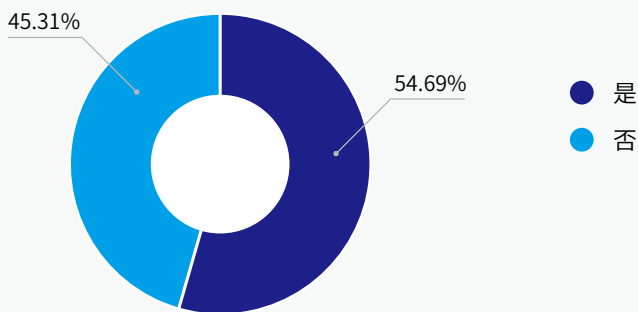
法大大：电子签在绩效场景中的有效助力

目前很多企业均会在绩效场景使用电子签进行助力，尤其是销售岗位较多的企业。当员工绩效不达标，甚至可能涉及到解除劳动关系的情况时，企业对于绩效的承诺都会更为看重。因此通过电子签确认绩效结果，可以让确认流程更为严谨，从而规避相应的风险。

除此之外，在绩效场景，企业的核心诉求更偏向于快速推进员工的绩效确认。尤其是一些大型的集团企业，因为拥有较多的分支机构，所以在各个地区推进绩效确认的节奏都会不太一样。电子签不仅可以帮助员工尽快确认绩效情况，还可以帮助企业追踪绩效文件是否已经推送到员工手中、员工是否有进行及时确认、当员工长时间没有确认时，企业可以通过电子签的追踪数据，证明的确触达员工，从而规避相关风险。

* 更多临时性签署场景

表 23. 除去入转调离场景，参调企业是否会在此外 HR 签署场景中使用电子签技术？(N=128)



针对电子签在各个场景中使用的企业数量，不难看出出现如今企业对于电子签的运用已不再单一局限于入转调离等传统场景。超过半数企业会在除入转调离外的其他 HR 签署场景使用电子签也足以印证这一点。

企业案例导览

企业	主要内容
法大大	· 围绕员工生命周期更多的临时性签署场景
时代中国	· 依照三层式模型的思维将签署场景分为后台配置，区域人力资源部门，用户端三层进行优化 · 在管理者与员工角度，分别探究电子签对员工体验的
软通动力	· 应急新场景的电子签应用
欣旺达	· 电子签助力劳动合同签署降本增效

临时签署场景：法大大

针对 HR 场景，除去基本的入转调离环节，每一家企业都会根据自身情况的不同，选择在不同场景采购电子签服务。例如法大大服务的一些规模性企业，会希望针对企业内部中高层，或关键的技术人员通过电子签签署股权激励的协议。此外，一些劳动密集型企业会希望在日常工作中对于生产线上的一线工人，在工作量或考勤方面，通过电子签进行助力。因此，法大大也会与相关专业软件的供应商进行垂直软件的深入集成，进一步助力企业效率提升。

▶ 围绕员工生命周期，其实也会有许多临时性文件的签署场景：

- 针对高端人才的入职，企业也会针对该员工单独对：薪酬福利说明函、员工股权激励协议、劳动合同、禁业协议、公司商业机密的保密协议等，通过电子签进行快速办理。



- 许多企业在员工入职流程中，不仅会要求签署劳动合同，也会要求签署部分薪酬福利类的说明文件，这都可以通过电子签进行助力。对中高端人才有更多诉求的高科技、大型制造企业，也时常通过电子签完成竞业协议的签署。
- 针对与上述类似的各种特殊情景，企业都可以通过电子签进行助力。因此，不管是大批量还是零散性的签署需求，电子

合同签署场景：时代中国

▶ 在合同签署场景下，企业提升员工体验的具体做法

» **过去：**在合同管理场景中，企业最为苦恼的便是纸质合同的存档与及时归档问题。在未使用电子签之前，人力资源部门需要将纸质合同分类整理，再及时运送到档案馆，同时档案的销毁也会存在挑战。因此，纸质合同会因为流程推进缓慢而存在滞后性，从而产生潜在的合同风险。

» **现在：**通过借助企业 IT 的先进技术，企业依照三层式模型的思维将合同签署场景进行了全面升级：

· 层面一：后台配置

企业先将配置合同的场景进行分解，分解为合同的建立、续签、解除、终止等多个场景，然后分别配置出必须的数字化工具。例如签署时间、签署次数、薪酬、允许合同模板的嵌入等。

· 层面二：区域人力资源部门

有了后台的完善配置，区域人力资源部门与用户操作就变得更加快捷，人力资源部门只需要按照已经配置完成的流程发起合同签署。且针对新员工入职，人力资源部门也会收到签署合同的相关提示，从而提醒 HR 发起合同签署。

· 层面三：用户端

在人力资源部门发起合同签署后，用户端会收到签署合同的短信提醒。通过电子签技术的运用，员工只需在短信中点击链接，便可以进入合约签署页面。一旦电子签署完成，合同也就签订完成，企业便可以直接将合同电子归档，人力资源同事也不必再为递送合同花费更多时间。

▶ 在合同签署场景中，电子签如何助力员工体验提升

» 从管理者的角度：

· 过去在进行合约签署时，企业往往会需要投入人力与时间成本用于纸质档案的归档与管理，倘若档案遗失，更是会付出额外的代价。而电子签的出现可以更好节约时间、人力与纸质成本。

· 电子签的使用可以保证信息的实时同步，这对于管理者而言是非常重要的。当电子签签署完成后，合同就可以自动生效，管理者就可以及时看到最新版本的数据，这有助于提升企业业务梳理的准确度。

» 从普遍员工的角度：

· 员工入职时不再需要携带大量资料，也不再需要专程到人力资源部门签署纸质合同或协议，整个过程变得简单、高效。对员工来说，体验感的升级是毋庸置疑的。

远程签署场景：软通动力（摘自智享会智库）

▶ 敏捷响应：应急新场景的应用

上海疫情期间，需要远程签署的文件也随之增多，例如疫情复工复产证明、疫情中的承诺书等材料，软通智服可以提供电子签线上签署并发送具有法律效应的电子文件。部署电子签服务场景（如员工在职期间的文件 / 档案 / 合同签署、疫情期间的入 / 离职服务、审批流中的电子签署等）的敏捷性和灵活响应，让软通动力能够以最快的速度处理突发情况与业务、客户的需求。

劳动合同签署场景：欣旺达（摘自智享会智库）

劳动合同签署是欣旺达最先应用电子签的场景，在 21 年 2 月正式投入试点使用。经过逐步的试点范围扩大，在 21 年 7 月实现了全集团推广和使用。同时，欣旺达将电子签应用的场景覆盖到续签、改签劳动合同等后续场景，累计签署了 7.8 万份电子合同。

除了劳动合同签署外，由于用工结构的多样化，欣旺达也在派遣协议、三方服务协议场景使用了电子签。由于电子签的保存效果、鉴定有效性其实比传统的纸质合同更有保障，可以规避更多用工法律风险，从另外一个层面实现降本增效。

综合上文，我们明细了市场企业对电子签的认知情况，及企业在员工生命周期各个场景使用电子签的实操方式。接下来，我们通过将上述实践进行整理与归纳，**最终形成一张电子签助力员工生命周期各场景的行动地图，供企业参考。**





★ 总结：综上所述，我们将本章内容归纳如下：

场景 / 路径	数字化工具助力便捷性提升	场景 / 路径	数字化工具助力便捷性提升
入职场景	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 数字化程度：高 ▶ 不同企业对于入职场景的定义不同，主要会从点、线、面三方面出发： <ul style="list-style-type: none"> • 点：入职场景即员工入职办理时涉及的事务办理等情况 • 线：入职场景即员工入职当天的全流程，包括入职，参观，欢迎意识，环境介绍等等 • 面：入职场景即员工入职后的 6 个月内，所需要了解的方方面面内容 	认可与激励场景	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 数字化程度：中
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企业实操： <ul style="list-style-type: none"> » 从快捷办理的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 电子签远程签订劳动合同 • 新员工信息一键录入平台 • 入职材料快速交付 » 从信息系统整合的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 公司行政信息汇总平台 » 从动作前置的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 新员工报到日预约及提醒平台 • 预入职系统 • 线上预培训平台 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企业实操： <ul style="list-style-type: none"> » 从便捷员工的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 提供数字化平台，给予“社恐”员工更多机会 • 类“朋友圈”平台，让员工自由发文、配图、点赞 » 从激励员工的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 点赞激励排名公示 • 数据统计员工贡献度 • 划分员工群体，针对不同员工设置差异化认可奖励
招聘场景	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 数字化程度：高 	员工心声场景	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 数字化程度：中
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企业实操： <ul style="list-style-type: none"> » 从提高效率的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 电子签签署 offer • 招聘系统提高甄选效率、录用决策速度和规范性 » 从流程连贯的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 在线面试管理工具 • 面试扫码签到激发后续流程 » 从宣传与体验的角度： <ul style="list-style-type: none"> • VR 全景漫游，全面了解企业办公环境 • 招聘专用微信公众号与网站 • 面试结束后发放面试体验电子问卷 • 录制推广视频进行投放 • 以直播形式开展招聘宣传 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企业实操： <ul style="list-style-type: none"> » 便捷快速的流程办理： <ul style="list-style-type: none"> • 电子签签订离职协议 • 在线发起、审批离职流程 » 温馨提示员工的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 离职流程中自动推送提醒（如假期余额等） • 离职问卷自动触发 • 离职感谢信触发 • 面向离职员工推送信息表示关心 » 企业数据分析的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 大数据从绩效、发展方面分析离职原因 • 人事数据的自动匹配
行政与工时管理场景	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 数字化程度：高 	绩效场景	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 数字化程度：高
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企业实操： <ul style="list-style-type: none"> » 从提升效率的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 智能考勤与排班 • 批量化流程审批 • 入转掉离快速办理 » 从便捷员工的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 员工咨询机器人 • 临时性证明、审批文件的签订 • 入职指引 • 公司政策、流程制度、福利、个人薪酬明细查询 • 员工自助学习平台 • 试用期、特殊日期提醒 • 在线发起申请流程 » 全方位提升体验： <ul style="list-style-type: none"> • 移动端 /PC 端员工自助服务平台 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 企业实操： <ul style="list-style-type: none"> » 从提高效率的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 电子签签署 offer • 招聘系统提高甄选效率、录用决策速度和规范性 » 在线面试管理工具 » 从流程连贯的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 面试扫码签到激发后续流程 » 从宣传与体验的角度： <ul style="list-style-type: none"> • VR 全景漫游，全面了解企业办公环境 • 招聘专用微信公众号与网站 • 面试结束后发放面试体验电子问卷 • 录制推广视频进行投放 • 以直播形式开展招聘宣传

场景 / 路径	数字化工具助力便捷性提升	场景 / 路径	数字化工具助力便捷性提升
离职 场景	▶ 数字化程度：高	转岗 场景	▶ 数字化程度：低
	▶ 企业实操： <ul style="list-style-type: none"> » 便捷快速的流程办理： <ul style="list-style-type: none"> • 电子签订离职协议 • 在线发起、审批离职流程 » 温馨提示员工的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 离职流程中自动推送提醒（如假期余额等） • 离职问卷自动触发 • 离职感谢信触发 • 面向离职员工推送信息表示关心 » 企业数据分析的角度： <ul style="list-style-type: none"> • 大数据从绩效、发展方面分析离职原因 • 人事数据的自动匹配 		▶ 企业实操： <ul style="list-style-type: none"> • 小程序一键提交简历，或转发想推荐的朋友 • 推荐简历可积分兑换礼品，入职成功给予奖金 • 简历自动整理，一键上传人才库并投递





▶ 路径二：聆听员工心声、驱动员工敬业度

在上一章节，我们针对优先使用数字化工具提升员工体验的企业实践进行整理与归纳。在本章节，我们将针对优先通过聆听员工心声、驱动员工敬业度以提升员工体验的企业，先从企业与员工间沟通渠道的现状展开，再根据人际沟通专家冯·图恩的倾听模型，从倾听、分析、行动三方面，了解当前企业通过何种方式加强员工归属感，并结合企业实践，总结企业在通过路径二提升员工体验时需要重点关注的关键要素，供企业参考。



如上图所示，根据人际沟通专家冯·图恩的倾听模型，我们从倾听、分析、行动三个环节展开。在倾听环节中，我们将从如何激发员工自主表达，以及如何收集员工需求 2 方面，了解企业提升员工体验的落地实操，并将在此环节中企业提升员工体验需要关注的重要因素进行萃取。在分析环节中，我们将重点了解市场企业反馈员工诉求的普遍方式，结合专家洞察给出相对建议，并提供该场景下提升体验的关键要素供企业参考。在行动环节，我们将落地于企业做法，结合往届报告，归纳整理在员工生命周期的各个场景中，企业通过聆听员工心声、提升员工敬业度的具体实操。



» 企业与员工的双向沟通渠道

表 24. 对比过往数据，探究参调企业与员工的沟通方式是否发生变化 (N=194)

自上而下的沟通为主，沟通渠道相对单一		23.71%
自上而下的沟通为主，同时创造自下而上的沟通机会		32.99%
通过双向沟通渠道，持续与员工进行交流		43.30%

普遍企业已意识到双向沟通渠道的重要性，但在实操上，企业建立持续打通的双向沟通渠道依然任重而道远。

- 超过 7 成的企业有意识为员工提供双向沟通渠道，仅不到 3 成企业仍然保持单一的沟通渠道。
- 虽然普遍企业有意识为员工打通双向沟通渠道，但是只有半数不到的企业能够形成持续沟通的双向渠道。在实践上，多数企业仍然以自上而下的沟通为主。
- 在企业间自下而上沟通渠道难以打通的主要原因可能是：企业本身组织架构与文化限制原因，员工自身参与兴趣度原因，固化的汇报与沟通形式原因，以及缺乏有效的反馈机制原因。

企业与员工间的双向沟通渠道是企业准确了解员工心声的先决条件。只有确保员工自下而上反馈渠道的持续打通，才能进而培养更加开放的互动环境，从而在员工间建立信任感与归属感。在企业打通双向沟通渠道的同时，企业也需要同步激发员工的表达意愿度、拓展收集员工需求的更多可能性，并重视、积极反馈来自员工的所有声音。

» 员工自主表达的激发

表 25. 参调企业认为激发员工自主表达的重要性 (N=194)

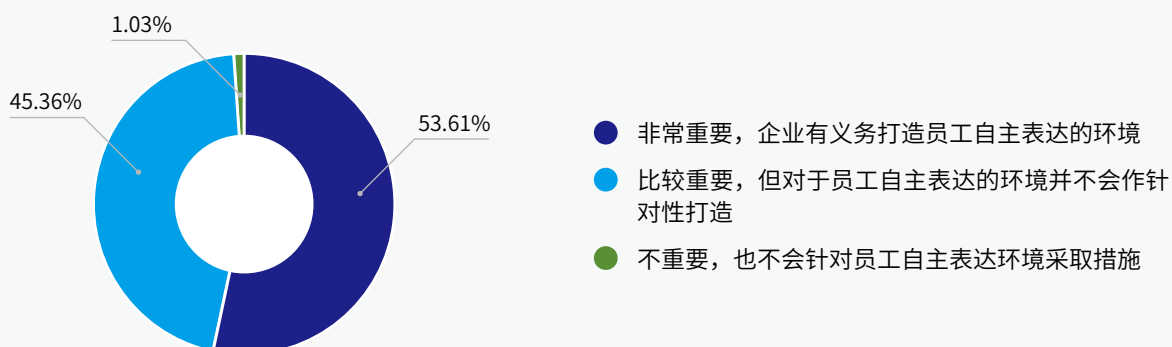




表 26. 针对认为激发员工自主表达的非常重要的参调企业，采取了哪些措施激发员工自主表达意愿度？(N=104)

打造自由言论的企业文化，逐步影响员工		71.15%
通过设置奖品，兑换奖励等方式鼓励员工表达		55.77%
结合年轻一代喜闻乐见的形式如游戏等激发员工表达		50.00%
员工心理安全感塑造		38.46%

在认知上，市场企业有意识激发员工自主表达的积极性，对于打造员工自主表达环境对于员工体验的利好作用也非常清晰。在实践上，大部分企业选择通过打“持久战”、“渗透战”，以“润物细无声”的方式，营造一个自由言论的良好氛围，逐步影响员工。

- 参调企业中有超过 98% 的企业认为激发员工自主表达是重要的。其中更有超半数的企业认为自己有义务打造员工自主表达的环境。
- 有 7 成左右的企业选择逐步打造自由言论的企业文化。
- 为什么企业会选择通过长期持续打造言论自由的企业文化，来激发员工自主表达意愿度呢？

我们认为，因为员工自主表达的激发并不仅仅是员工的个人行为，更多是属于企业文化的一部分。只有让员工身处一个能够自主表达看法的开放环境下，才能给予员工安全感，让他们认为自己有权力提出自己的想法，从而更有意愿的参与到企业决策中发表更多真实声音，并提高他们的工作效率与创造力。

» 员工需求的收集

表 27. 针对员工心声的获取，参调企业会如何进行？(N=194)

通过 HR 日常交流与观察进行		80.41%
通过敬业度调查、大面积问卷调研进行		71.13%
通过激发员工 / 民间团体自主表达心声		43.30%
设立线上平台，实时了解员工声音		41.24%
不进行员工心声了解		5.15%

普遍企业在员工心声获取上有所实操，与认知知行合一，多数企业仍然会通过 HR 日常交流及观察了解员工诉求，深入员工日常工作，了解员工诉求。

- 在所有关注员工体验的参调企业中，有近 95% 的企业会倾听员工心声，仅 5% 左右的企业不进行员工心声了解。这表明，现如今员工心声获取已经融入 HR 日常工作中，成为需要时刻关注的重要事件。
- 企业除了需要在日常工作中持续了解员工需求，也应该将群体不断下沉，落地于一线员工，聆听广大员工的真实声音。

◆ 专家洞察：玫琳凯（选自智享会智库）

员工调查，目前很多企业都在做，并且对企业来说，员工调查时有必要的，可以从公司整体角度来做量化分析和处理。它具有重要的存在性，有仪式感，很多时候员工需要这种仪式感，需要借助这种非常正式的渠道面对组织表达自己的想法。

- 敬业度调查是面向全体员工的调查，很多时候也会有开放的渠道去反映问题，比如和业务相关、和自身相关，但是并不一定是所有员工都会表达。所以如果是从全体员工的想法表达上面，往往需要借助敬业度。同时隔年如果员工被选中进行 Pulse survey 的话，他们会觉得公司还在积极地跟进敬业度调查，因此希望每位员工都参与的信息也能非常正面的传递给员工。
- 高层是很好的敬业度调研的代言人，他们认同调研的价值，并且号召大家借助这样的机会表达自己的想法，对公司的各方面做出评价。希望通过整体调研和全员的参加帮助识别问题，针对性解决问题，因此员工也可以感受到诚意。
- 敬业调研找到的改善点会跟组织发展有关联，并且关联越来越紧密的原因在于员工越来越愿意表达出自己的想法。从管理层面看到的一些问题，和员工反映出来的问题可以去做一个方向上的印证。

» 获取员工需求后的反馈机制

表 28. 了解到员工心声后，参调企业内部是否会针对员工心声进行反馈？(N=194)

是，先将员工需求进行分类，并根据需求性质进行针对性反馈		53.61%
是，针对员工给到的需求均会进行反馈		27.84%
否，不会针对员工需求进行反馈		18.56%

绝大部分企业对于员工需求反馈的必要性存在认知，也希望能够积极回应员工诉求。但是从实操层面，难以将员工所有诉求进行一一反馈，因此会将员工需求进行分类。

- 关注员工体验的参调企业中仍有近 2 成的企业不会针对收集到的员工需求进行反馈。
- 会进行反馈的企业中，超过半数的企业会将员工需求进行分类，并根据需求的性质进行针对性反馈。企业会将员工需求分为长期需求与短期需求，针对短期需求，企业会快速将需求传达至对应部门进行针对性处理；针对长期需求，企业会定期整理，汇报至管理层，并集中反馈。



» 市场企业通过路径二提升员工体验的实操合集

在上文中，我们分别在激发员工自主表达、收集员工心声、反馈员工诉求三方面，论述了市场企业的实践情况，并给出几点建议。接下来，我们将就市场企业提升员工体验的具体实践进行归纳。目前市场上通过聆听员工声音提升员工体验的方式纷繁多样，我们也采访到市场头部的几家企业，就企业具体的落地实践项目进行展开分享。

企业案例导览

企业	主要内容
费森尤斯	<ul style="list-style-type: none"> · 把握与员工的每一次交互收集员工需求 · 民间组织——“费森大使”
玛氏	<ul style="list-style-type: none"> · 深入一线，全方位多渠道聆听同事心声 · 为同事提供非正式和正式的多种反馈渠道
国旅运通	<ul style="list-style-type: none"> · 员工体验官——民意代表、沟通桥梁、企业智库
无限极	<ul style="list-style-type: none"> · 驱动员工积极性的实践：创客马拉松 · 倾听员工心声的实践 <ul style="list-style-type: none"> » 针对广大员工：员工论坛、社区吐槽贴、定期茶饮会 » 针对企业中层管理人员：回音壁
蒂升电梯	<ul style="list-style-type: none"> · 员工心声的倾听与反馈：员工类论坛平台
东软医疗	<ul style="list-style-type: none"> · 参与式文化的打造
施耐德（选自智享会智库）	<ul style="list-style-type: none"> · 员工诉求的实时收集与分类反馈机制

费森尤斯 | 高级人力资源经理

► 可持续的优化方式——员工需求收集与心声聆听

秉持着“通过可持续行动确保未来”的理念。无论是在一站式平台的搭建、立足各个场景员工体验的提升，或是一个培训、讲座，费森尤斯医疗都会主动收集员工需求，了解员工心声。而企业收集员工需求的渠道也是多种多样：

- 费森尤斯医疗的所有项目，小到培训、讲座，都会进行客户满意度调查的收集。对于全方面的调研，除了全球敬业度调研，企业会在每年度进行员工福祉调研，了解员工各个方面的满意度，便于后续的项目与政策调整。
- 针对新员工企业也会通过调研的形式收集员工的反馈。同时，我们会针对员工感兴趣的模块进行后台数据的收集。通过员工对于不同模块的兴趣程度与使用频次，针对模块探究其中可以优化的内容，或是定期追踪员工的兴趣点所在。
- 费森尤斯医疗会组织各个部门的员工代表，形成公司内部的民间组织——“费森大使”。由“费森大使”帮助收集员工的诉求，定期与 HR 部门进行沟通，并形成各种项目小组，在起到承上启下、传递声音作用的同时，也推进各种问题的改善和解决。

玛氏 | 玛氏中国 & 澳洲新西兰同事关系总监

▶ 深入一线赋能企业——同事心声的聆听

从前的人力资源部门，往往需要花费大量的时间回复同事的各类咨询。通过数字化工具的助力，现如今人力资源可以花费更多的时间深入业务部门，参与会议，开展定期在职和离职的面谈，走入一线了解业务，了解同事心声，助力业务，进一步提升人力资源价值。而玛氏深入一线，聆听同事声音的途径也多种多样：

» 玛氏同事调查：

玛氏同事调查是倾听玛氏同事及其团队的心声并赋予其权力的重要工具。玛氏会定期开展玛氏同事调查，并且要求每位上级经理针对调查反馈结果，和团队进行公开讨论，并对制定相应的持续提升和改善计划。

» Townhall meeting：

玛氏会定期举办线上与线下面对面的 Townhall meeting，线上的 Townhall meeting 平台中，也会放置二维码，供同事在其中表达自己的心声。

» 声音聆听：

玛氏针对同事心声的倾听，设立了倾听大使与 AR 团队，为同事提供非正式和正式的反馈渠道。鼓励同事积极反馈各种诉求以及建议，倡导公开透明的文化。





▶ 员工体验官——民意代表、沟通桥梁、企业智库

» WHO？员工体验官是谁？

员工体验官（Employee Experience Office，简称 EEO）是一个非官方的员工组织。以上海公司为例，上海的员工体验官团队中 11 位小伙伴基本上都是来自各个部门的一线员工。

· 运作机制：

员工体验官收集到一线员工的民情民意之后，可以直接向总监委员会反馈，作为一条绿色通道，将许多问题进行快速处理；员工体验官也可以直接向总经理反馈，帮助总经理及时了解民情民意，总经理也通过员工体验官传达自己的反馈。

» HOW？如何进行员工体验官？

对于公司和员工来说，员工体验官项目都是新的尝试。现阶段的员工体验官，国旅运通紧紧抓住以下 3 个关键词：

· 关键词一：“优秀的指路人”

对于国旅运通来说，员工体验官，需要的不是道理，而是可以即插即用的方法。所以针对员工体验官的培养，企业往往会将概念变为具体场景，将号召变为指令。通过具体场景与案例，帮员工体验官找到“感觉”：员工体验官不是暖宝宝，不是吐槽大会，不是活雷锋，而是优秀的指路人。

· 关键词二：“闭环优化”

国旅运通始终认为员工体验官就是把体验变成声音，把声音变成建议，把建议变成行动，把行动变成改变。针对员工体验官处理同事需求反馈的场景，企业提供了四步法模型：

- 1、员工问题 - 认真倾听同事嘴上说的
- 2、员工想法 - 准确读懂同事心里想的
- 3、EEO 建议 - 为同事提供有建设性的直接反馈
- 4、闭环优化 - One more thing，还可以做些什么呢？

企业会将四步法原到真实的工作场景，通过情景模拟，让 EEO 同事意识到其中的实用性。真正做到，凡事有交代，事事有回应，件件有着落。并在形成这种闭环优化的习惯后，让员工体验官真正发挥出民意代表和沟通桥梁的作用。

· 关键词三：“民间星探”

在国旅运通的季度表彰与年度表彰中，除了部门主管可以提名优秀员工之外，员工体验官也可以通过民主程序选出他们心目中的优秀员工。

这两者的区别在于：部门主管提名的通常是在核心岗位作出突出贡献的明星员工；而员工体验官提名的通常是在平凡岗位默默奉献的幕后英雄，这更是一种对于员工的认可激励，让员工感受到“是金子一定会发光”。



无限极（中国）有限公司 | 共享服务中心负责人

▶ 驱动员工积极性的实践

» 创客马拉松

无限极通过开展创客马拉松项目，创造了一个员工创新的平台，员工不仅可以进行吐槽，更可以提供点子和建议进行创新落地。当员工的创新项目通过评委筛选后，企业会对员工创新所需要的资金、资源、团队进行支持，让员工作为主导者，牵头想法落地，并进行评估复盘与更新迭代。这样的做法不仅助力企业，更会有效提升员工体验：

· 助力企业：

鼓励员工内部创新，同时获取更多提升员工体验的可行方法。

激发员工积极性，让更多员工主动建言献策。

· 助力员工：

通过发表自己的看法与建议，可以第一时间被作为评委的管理层看到与认可。

员工可以收获企业的资源支持与奖励，对于员工职业生涯发展、不同项目的实践和历练起到助力作用。

▶ 倾听员工心声的实践

无限极认为，针对员工心声的倾听，应该多维度听取意见。一线员工的诉求会具体细碎一些，中高层的声音更多会具有方向性，与企业业务策略关联。所以不仅要自下而上倾听，也应该自上而下，以组合拳方式进行了解。

» 针对广大员工的员工心声平台——员工论坛、社区吐槽贴与定期茶话会

· 员工心声平台：

无限极会设立员工论坛、社区固定的帖子（叫“员工留声机”），供员工进行实名吐槽，并设置专门对接同事将员工诉求进行澄清和联动，找到相关部门将流程进行优化改善。

· 激发广大员工提出建议：

企业发现，针对不主动提出建议的情况，或是优化后无关痛痒，抑或是难以立刻实现的话题，企业会定期举办高管茶话会，以轻量化的方式进行。例如在固定的图书馆，以轻松的方式，由 HR 同事进行主持，员工自愿报名，每期邀请一位高管参与，现场提供奶茶与甜点，无主题的自由畅聊对企业、对工作、对个人发展的看法。个别茶话会不会有管理层参与，没有领导的时候员工会更放松、更加畅所欲言，员工也会在无意间表达出自己的想法。HR 也会根据员工提出的具体问题，与员工进行后续的深度沟通。

» 针对企业中层管理人员心声平台——回音壁

· 员工心声平台：

无限极针对企业中层的心声，开辟了一个回音壁的企微信群。在这个群中，没有高管的存在，只有各个部门的中层管理人员，企业会定期找一个人轮值，将群中给到的建议制作成报告给到高管，而管理层会根据报告给予反馈与批复，将需要改善的地方反馈给相应的职能部门。

· 激发企业中层提出诉求：

中层管理者是企业的中流砥柱，企业通常通过团建实现自主性激发。由于无限极对于企业文化的重视，每年各部门开展的团建，HR 都会有标准化的文化内容要求部门主管带出来。例如今年无限极将使命升级为“弘扬中华优秀养生文化，共创更健康、更快乐的生活”，基于此，HR 设计了一个“21 天打卡计划”的活动，希望员工通过 21 天打卡活动帮助自己养成良好健康的生活习惯，其中结合了企业健康养生所倡导的“四合理”，即健康的人生离不开“饮食、起居、运动、情志”的合理。员工可以自由选择打卡内容，比如早睡早起、每天坚持行走一万步或俯卧撑、多菜少肉的餐食等等，并根据内容主题在企业内部小程序中开展话题讨论。而 HR 会在其中寻找员工体验与需要改善问题中的关联性，例如探究员工不能坚持完成的原因是工作的繁忙，或是工作属性的不合理等等。



蒂升电梯 | 文化与员工体验 HR 经理

▶ 倾听与反馈员工声音——员工类论坛平台

为了更多了解员工心声，企业设立了类论坛形式的平台。在平台上，员工可以发表自己的想法。人力资源对于员工的诉求会进行定期收集，并对员工诉求进行分类。针对可以直接解决的短期问题，人力资源部门会直接转给业务部门，通过部门内部沟通，帮助员工解决问题；针对流程上，系统性的长期问题，企业会以季度为周期，将员工诉求进行整理，向管理者进行汇报，同时也会定期针对这些问题，向员工进行集中反馈。

东软医疗 | 人力资源副总裁

▶ 参与式文化的打造

一直以来，东软医疗都希望能够营造一种参与式文化。不仅仅让员工的声音被听见，更多要让员工真正意义上参与企业管理规则的制定，让员工认为，在这样的平台中自己能够有更多展示与成功的机会。

» 在打造参与式的企业文化前

- 东软医疗选择先进行了一个管理者的 PPA 测评，通过 PPA 测评，企业意识到，一部分管理者的行为风格偏谨慎、风险意识强，而企业发展的下一阶段，需要更加勇于突破、敢于试错。
- 随后，企业结合 360 度报告，将评估更多穿插在不同部门间，对标外部数据，准确判断问题。
- 当确认问题存在后，人力资源便深入一线，了解企业管理者的团队领导风格，并把握每一次与一线员工近距离接触的机会，向员工传递勇于突破的意识与观念。

» 在员工逐渐拥有勇于创新意识后

东软医疗逐步推进，让员工更多参与到企业的规则制定中去。例如企业在领导力模型的升级过程中，与员工进行了 workshop 讨论，范围覆盖企业所有管理者，并会针对员工的建议进行及时反馈，让员工感受到自己的声音有被聆听且关注着。近期企业也围绕销售人群，打造了全生命周期的人才管理解决方案，人力资源部门也会走入销售团队，与销售团队共创人才画像。

施耐德（选自智享会智库）

▶ 反馈和回应

- 不管是通过电话还是邮件进行提交的问题，都会被记录到系统中，员工可以对此条记录进行查询和追踪，看到处理和解决的相应情况，并且公司的要求是人力资源部门应该将每条记录予以解决。
- 对不同的诉求或问题会划分优先性等级，针对员工提出的意见和诉求，首先会去判别处理难易程度和耗费时间。有些员工提出的意见或建议只需要回复一通电话进行阐述和解释即可，但有些则需要一定的时间去处理和跟进。
- 将此工作的解决纳入到人力资源部门的绩效考核中，追踪及时解决率，从而确保每条员工意见不管是咨询、建议和意见到了人力资源部门后最终都能够被落实。
- 对所有提出诉求和问题的员工，系统会自动追发一份满意度调研，去了解员工提的意见是否有被解决，整体对于服务的满意度如何。调研结果一切满意的话，此条请求就会被闭环关掉。如果有一个员工在满意度调研时反馈意见为问题没有得到有效解决，系统则会以邮件形式发送到上级领导处，便于上级领导进一步调查为什么员工不满意、为什么该诉求或者问题没有得到有效解决。

★ 总结：结合上文企业相关实践，我们针对不同环节萃取出提升员工体验的关键要素，并针对企业在围绕该要素提升员工体验时可以采取的具体做法进行整理与归纳，如下所示：

环节	提升员工体验感的关键要素	具体方式
员工自主表达激发	自由言论的氛围	<ul style="list-style-type: none"> 自由言论的企业文化，参与式文化 高管茶饮会 团建、打卡活动 特定主题的话题讨论 提供创新平台，鼓励内部创新 论坛实名吐槽 "
	激励主动表达的员	<ul style="list-style-type: none"> 结合游戏形式吸引员工 设置奖品、兑换奖品方式激励员工 开展员工表彰大会，认可员工成就与价值 设置榜样墙，针对优秀员工进行表彰与展示 通过发放点赞卡，鼓励员工互相激励 "
员工需求收集	深入民间与一线	<ul style="list-style-type: none"> 敬业度调查、大面积问卷调研、把脉调研 民间组织传递声音 不同层级企业微信群
	深入日常	<ul style="list-style-type: none"> HR 日常交流与观察 员工信箱随时开放
员工需求反馈	对员工诉求表示尊重与重视	<ul style="list-style-type: none"> 将诉求反馈速度，满意度等指标落地人力资源绩效考核中
	积极回应员工诉求	<ul style="list-style-type: none"> 短期诉求：直接转至相关部门，对员工诉求快速处理 长期诉求：定期收集员工长期诉求，汇报至管理层，并将需求做集中性反馈





▶ 路径三：关注员工个人职业生涯成长与发展，助力员工自我价值实现

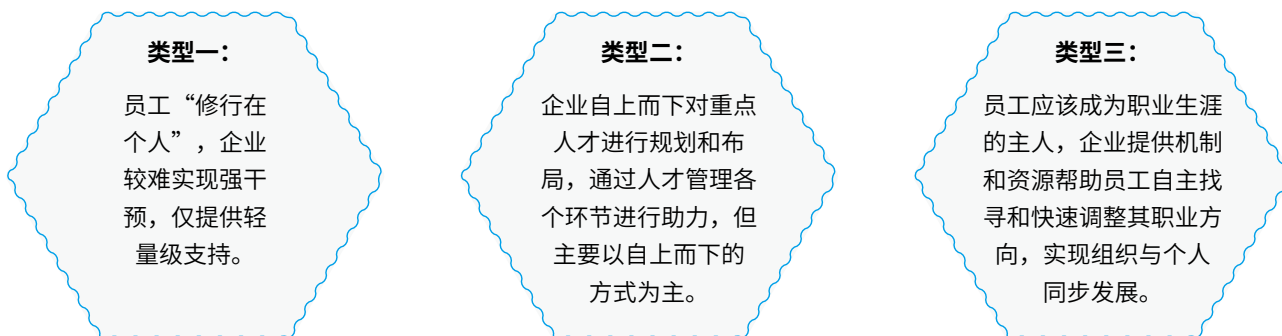
通过上文归纳，我们已经明晰企业如何通过数字化工具与员工心声聆听的方式提升员工体验。由于现阶段，通过关注员工职业生涯发展提升员工体验的企业认知并不成熟，因此，针对本章内容，我们更多将结合往届报告探索与发现，以及专家洞察做简要归纳。

在前期市场诊断时，我们会发现，在谈及关注员工职业生涯发展对员工体验的助力时，普遍企业会认为只要关注到员工的职业生涯发展，并能够给予一定助力，那便可以算是助力员工体验的有效提升。然而结合智享会往届报告，我们认为能够真正助力员工体验的职业生涯发展并不仅仅如此。

因此，在本章节，我们将引用往届报告，首先从认知层面明晰职业生涯发展的定义，以及能够助力员工体验提升的职业生涯发展是怎样的，以帮助广大企业实现职业生涯定义的“拨乱反正”。然后落地到实践层面，通过头部企业相关实践，探究有效提升体验感的具体实操。

» 意识层面：企业对职业生涯发展的认知，及与员工体验提升的关系

鉴于企业对于职业生涯发展的定义多种多样，我们便不在此一一总结分析。我们参照智享会过往《企业职业生涯管理地图调研报告》，将企业对职业生涯的认知分为3大类型：



其中我们会发现：类型三的企业，在内部强调更多的“盘活”和流动，员工有更多职业发展的自主性，这不仅和业务的发展需求相关，也和组织的文化、高管的支持、发展体系等因素密切联系，因此，需要进行该类型生涯的开展以及实现到这个阶段的企业也相对较少。

除此之外，类型三的企业会给予员工职业发展更多的自主选择空间，在职业生涯开展的过程中，更加考虑员工个人的发展需求并为其搭建平台；在类型一与类型二的企业中，职业生涯管理的开展较为轻量或更多从企业层面自上而下开展，员工个人能够自主规划的空间有限。

因此，我们认为：只有更强调员工成为职业生涯的自主规划者，并尽可能面向全体员工，为员工的职业选择与发展创造更多的空间，更强调员工能力的提升，并能够搭建开放和流动性的平台支持的第三类企业，才能切实给予员工自主选择与规划的权力，从而有效提升员工体验感。因此，我们也将第三类企业定义为【员工自主型】企业。

专家洞察：国旅运通 | 人力资源总监

▶ 浅谈员工职业生涯发展与员工体验的关系

国旅运通认为，员工体验就是激发善意，创造意义，帮助员工找到 something bigger than yourself。

企业认为，在马斯洛需求层次理论中，不同的人在不同的阶段有不同层次的需求。职业生涯发展本身就是员工体验的一部分。例如疫情之前企业更多注重组建企业大学，策划各类人才发展项目，动机或需求更多在于自我实现与雇主品牌塑造；但是在疫情期间，企业更多会回归到了马斯洛需求层次的最基层。因此，企业认为 HR 需要懂业务，通人性；既要非常理想，又要特别现实。

企业认为企业价值观是树根；员工体验是树的枝叶，职业生涯发展是花朵和果实。而 HR 更多作为园丁，能做的是以企业价值观为指南针，进行人才的选育用留，提升员工体验；在保证员工基本需求得到满足的前提下，激发员工自我实现的需求或驱动力 3.0（自主、专精、目的），即从实现从外在激励向内在唤醒的进阶。

专家洞察：东软医疗 | 人力资源副总裁

▶ 浅谈员工职业生涯发展的助力

东软医疗认为，员工体验的优化更多是为了帮助员工实现自我价值。因此，企业围绕销售提出了人才发展解决方案，即线上的职业发展手册。站在员工的角度，手册的制定可以让员工更加可视化的看到自己的职业发展通道，可选择的路径，在每一条路径中应该具备的能力，以及对应这些所需能力在哪里可以找到相应课程，包括企业可提供的资源指引。针对企业人才池中的高潜人才，东软也会针对性提供内部竞聘渠道以及轮岗计划，给潜力员工提供更好的平台与培养机会。

» 实操层面：针对【员工自主型】企业助力职业发展的具体方式

上文中，我们对于企业对职业生涯的定义，及与员工体验的关系进行了明晰。帮助企业了解到，【员工自主型】企业在提升员工体验时会有更好的表现。接下来，我们将先对普遍企业助力员工职业生涯发展的方式进行简单了解。随后结合市场头部企业的实践案例，探究【员工自主型】企业在助力职业生涯发展时的具体做法，给到广大企业建议与参考。

表 29. 参调企业会采取以下哪些措施助力员工职业发展？(N=99)

给予员工多个职业生涯途径与选择机会		75.76%
关注员工个人发展意愿度		71.43%
创造员工可灵活、自由发展的企业文化		65.31%
建立员工自主竞聘平台，鼓励员工自由选择工作机会		51.02%
暂时未涉及		2.04%



市场企业助力员工职业生涯发展的方式更加多元，普遍会通过“提供平台”，“给予机会”的方式助力员工职业生涯发展。

- 所有选项企业选择率均超过半数，近 2% 左右的企业暂未在职业生涯发展中有所实践。
- 通过提供员工更多的成长机会，可以帮助让员工感受到来自企业的关心与支持。除此之外，通过拓宽员工的职业发展道路，还会提高员工的工作热情与投入度，促进员工的创造力和创新能力，从而进一步提升企业生产力。最后，企业关注员工职业生涯发展也可以减少员工流失率与招聘成本，培养稳定可靠的员工队伍。

在了解到市场普遍企业的相关实践后，我们将聚焦于【员工自主型】企业，结合企业案例，了解该类型企业如果助力职业生涯发展，提升员工体验。

企业案例导览

企业	主要内容
阳光健康	<ul style="list-style-type: none"> · 鼓励员工内部流动：用脚投票机制 + 跨职能团队 · 奖励员工内部推荐 · 提升敬业度及员工体验有关的企业文化
无限极	<ul style="list-style-type: none"> · 无限极重点关注入职、内部流动与活水场景的原因
杭州老板电器（选自智享会智库）	<ul style="list-style-type: none"> · 以业务为导向的跨部门发展项目
ABB 中国（选自智享会智库）	<ul style="list-style-type: none"> · 职业生涯发展主页提供的各类信息，助力员工自主规划职业生涯发展

阳光健康 | CHRO

▶ 鼓励员工内部流动：

企业可以通过激励方式，鼓励员工内部流动，并减轻企业“部门墙”问题，帮助员工协同发展。具体可以参考以下 2 个举措：

- » **举措一——用脚投票机制：**机制规定，只要满足以下 2 点，员工便可以进行跨部门流动，不再需要原部门领导的批准。
 - 员工提出书面进行跨部门调动申请。
 - 员工意向流动的**团队**领导者同意接收该员工。

- » **举措二——跨职能团队：**对于传统行业、矩阵式或事业部制的公司来讲，可以鼓励各个部门的员工组建跨职能项目团队，其中既会有职能部门的员工，也会有业务部门的员工。例如客户满意度提升专项工作组，区域运营管理小组，区域运营决策委员会，投资拓展专项小组等等。

- 在团队组建的过程中，每一位员工都会拥有一定的决策权，且与企业拥有决策权的部门进行相互协调。团队及成员会有以下特点：

团队成员只有了解其他部门正在进行的内容，才能够互相理解和支持，消除部门墙。

团队成员必须要促成不同部门之间的协作。

- 通过不同部门员工的协同工作，员工会互相认可彼此的价值并产生尊重。

阳光健康 | CHRO

▶ 更多实施途径设立与落地

» 奖励员工内部推荐

通过推荐员工的朋友一起加入企业共事，不仅可以让员工获得内部推荐的奖金，也可以给到员工选择共事同事的权力，以此提升员工敬业度。

» 提升敬业度及与员工体验有关的企业文化

针对企业文化，阳光健康认为，虽然员工的诉求不见得都能被满足，但是企业需要给到员工被尊重的感觉。例如当员工提出诉求时，企业不能粗暴直接拒绝，通过这些待人接物的方式，都会体现企业文化。

无限极（中国）有限公司 | 共享服务中心负责人

▶ 无限极重点关注入职、内部流动与活水场景的原因

- 对于员工来说，职位与岗位的变动，是员工职业发展中的关键时刻，所以员工对于入职与转岗的关注度和期望非常高。
- 员工对于新岗位带来的未知挑战会存在顾虑，此时，企业若可以提出保护机制，会给员工打上一针“镇定剂”。
- 对于新岗位，同事往往会因为不熟悉、责任更大或者压力更大而导致迷茫，所以第一时间缓解员工的担忧，不仅可以让员工感受到更好的体验，还可以进一步提升雇主品牌美誉度和员工的敬业度。

杭州老板电器股份有限公司（选自智享会智库）

▶ 以业务为导向的跨部门发展项目

在企业中，部分岗位需要对多板块的工作内容进行了解，如 HRBP 需要了解多个业务板块和模块；项目板块的技术经理需要懂各种技术，他们的发展路径需要匹配更多跨部门的发展方式。同时，老板电器未来想尝试以价值创造作为绩效导向的模式，因此，企业开始在部分产品线推行矩阵式管理，形成一些临时项目组，使员工能够在自己的本职工作外承担更多项目工作，从而提升自己的能力，项目的形式大致如下：

- 项目发起：与战略相匹配的重大级项目组由公司高层发起，小的项目由内部业务部门高层发起。
- 奖金分配机制：设置相应的奖金分配机制，为员工在项目中承担的贡献分配相应的奖金，一方面，在制度中将分配机制设置清楚，能够帮助企业组成项目组时使用分配制度推进工作；另一方面，也能通过额外激励的方式，鼓励员工有额外精力和专长的情况下投入到各种项目的贡献中。
- 项目人选：企业对项目组成员有“心仪人选”，并将项目组成员所需的各项要求明确列出，在员工自愿以及能力匹配的情况下，去帮助这部分员工在项目中成长。





ABB 中国有限公司（选自智享会智库）

▶ 职业生涯发展主页

在 ABB 内部的职业生涯发展主页上，包含了一系列与员工职业生涯选择密切相关的资源，如组织内不同岗位 JD、岗位轮换须知信息等，从而为员工职业发展提供更多助燃剂：

- 提供各岗位 JD 信息。企业会在主页上罗列 ABB 的所有岗位类别，以及每个岗位类别里所需的专业能力、领导力胜任力和 ABB 价值导向。员工如果对某个部门的岗位类别感兴趣，可以查看岗位描述，从而预先了解该岗位所需的胜任力。
- 提供岗位轮换须知信息。此外，该网页上还有一个“self-coaching”的问答列表，里面提供了关于转岗的问题指南。如果员工需要转岗，可以从列表里了解到自己纵深转岗和横向转岗分别会发生的情况等，当员工有转岗意愿时，可以比照问题指南进行深入思考，一方面为员工的职业选择提供指导，也让员工能够更慎重地对待自己的职业生涯选择。
- 岗位订阅与申请。在 ABB 开放的企业文化里，鼓励内部流动，因此，员工可以在职业生涯的主页上订阅感兴趣的职位空缺，只要 ABB 集团内部有岗位放出，员工会收到相应的通知，甚至能够跨国申请。直线经理不允许阻拦，否则员工可以到合规部门举报。
- 主页的订阅与推送。HR 为了让更多员工加入主页的使用去规划自己的职业生涯，主页设置了定期的邮件推送、电子期刊推送、在学习发展主页网页上和学习发展订阅号上推送，提高员工的参与度。



★ 总结：综合上文，我们看到虽然不同企业助力员工的手段不同。但是从企业层面强化员工对自我、组织和外部环境的认知，企业层面激发员工职业发展的自我驱动力，以及实现员工职业生涯发展的资源与机制 3 个方面，我们也可以将企业助力员工职业生涯发展的实操进行整理与归纳，如下所示：

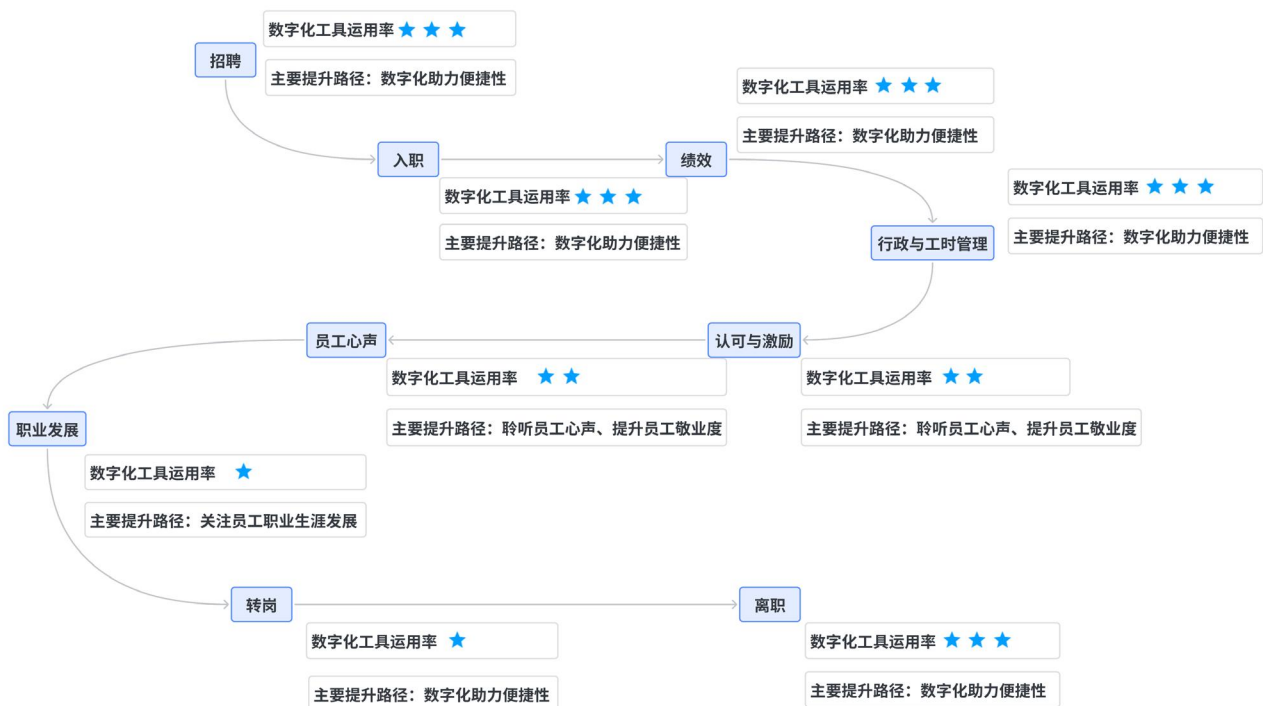
		员工自主型
针对企业层面助力员工职业生涯发展的方式	强化员工对自我、组织和外部环境的认知：	<ul style="list-style-type: none"> 在快速变化的环境下，向员工传达： <ul style="list-style-type: none"> 组织长期与短期的规划 组织当前的能力及未来需要的新能力是如何 员工当前的能力缺失在哪里，如何去重塑与迭代 更加注重适应外部商业变化的“软技能”与复合型技能的更新 <ul style="list-style-type: none"> 不再从传统的胜任力固定模型评估员工，更多去看员工获得的技能组合（skillset）鼓励员工横向发展去增加技能 树立职业理想，随后进行能力评估与目标设置，再将能力发展纳入绩效考核
	激发员工职业发展的自我驱动力	<ul style="list-style-type: none"> 针对企业内不同群体，通过对应的典型人群实例帮助员工思考职业生涯发展 <ul style="list-style-type: none"> 针对高绩效高潜力年轻人设立专门的发展项目 高管 / 代表性任务职业生涯分享 全员职业生宣讲会 工作坊 / 行动学习 / 领导力隐喻 搭建变革管理的平台
	实现员工职业生涯发展的资源与机制	<ul style="list-style-type: none"> 敏捷虚拟团队 工作内容与岗位的敏捷化调整 搭建内部岗位开放平台 搭建员工岗位转换机制 为新生代提供针对性培养 提供员工自主选择的线上培训资源



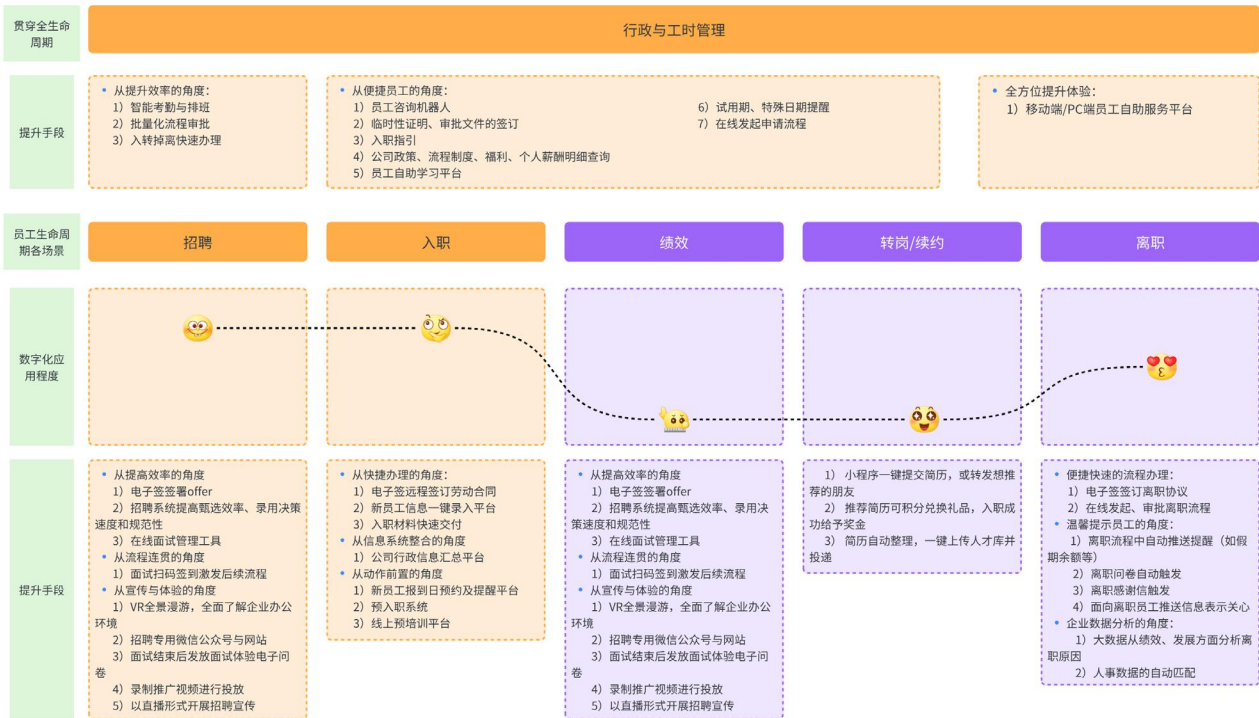


员工体验提升攻略——贯穿员工全生命周期的旅程图

根据上文所述，我们已然了解提升员工体验的不同路径以及具体做法。为便于企业根据自身关注要素，对应寻找合适途径以及具体实操。我们将各个场景或工作模式下建议采用的途径与具体做法进行整理，归纳成如下表格，便于企业清晰直观找到自己需要的内容，进行查漏补缺。



路径一：数字化助力员工体验



路径二：认可、聆听员工心声，驱动员工敬业度



路径三：关注员工职业生涯发展



企业 案例





博世：数字化助力提升员工 / 用户体验



张丽

人力资源共享中心员工管理团队总监 | 博世（中国）投资有限公司苏州分公司

▶ 企业介绍

博世集团是一家全球领先的技术和服务提供商，涵盖汽车与智能交通技术、工业技术、消费品以及能源与建筑技术四个领域。作为全球领先的物联网企业，博世为智能家居、工业 4.0 和互联交通提供创新的解决方案，旨在打造可持续、安全和轻松的未来出行愿景。博世运用其在传感器技术、软件和服务领域的专长，以及自身的云平台，为客户提供整合式跨领域的互联解决方案。

博世全球于 2005 年启动了 BHS (Bosch HR Management System) 项目，开启新一轮提升组织内部运作效率的尝试和探索，旨在整合 HR 流程、架构以及 HR IT 系统以期组织从质量、成本、速度和用户体验等维度提升 HR 服务。2013 年 7 月 1 日正式成立人力资源共享中心 (HRS)，开启“三驾马车 (HRS、CoE、BP)”的结构。

▶ 用户体验的背景及定义

» 提升员工 / 用户体验的背景及目的——员工是企业最重要人力资产之一

博世作为全球企业，在中国经营 59 家公司，是除德国外拥有员工人数最多的国家。企业始终坚信，员工是企业最重要的人力资产之一。因此，企业对用户体验非常重视，并愿意长期、持续通过各部门通力合作，不断提升用户体验。

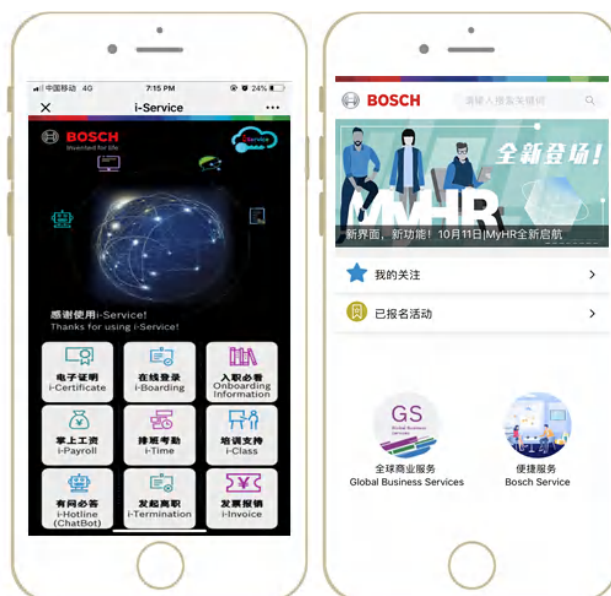
正如博世（中国）投资有限公司执行副总裁李晓虹女士所说：“一直以来，博世都坚定不移地致力于卓越运营与人力资源创新，两手抓，两手都要硬。我们努力为用户打造愉悦的成长体验，为业务创造更大的价值。”对于用户体验，无论从理念到落地，多年来博世都一直不断地进行更新与迭代。目前，企业已将提升用户体验，以及用户体验助力业务增长紧密结合，主张用户收获成长、享受工作、互相激发。基于这样的雇主价值主张，博世持续为用户打造愉

悦的用户体验，最终为业务创造更大价值。

基于博世自上而下、长期培养的良好理念，企业形成的优异的土壤，让博世各个部门都高度重视用户体验。中国 HRS 隶属的博世的全球服务部门 (GS)，也制定了直至 2025 年的 BIG FIVE 方针，其中第一条便是关注用户满意度。企业希望通过不断提升用户体验，力争于 2025 年达到用户体验的五星服务，从而使服务真正增值，助力业务。

▶ 博世手机端自助服务平台——i-Service

为更好的服务超过 3 万名博世中国员工，达到用户体验的五星服务，企业会与用户部门持续沟通，倾听用户声音，基于用户需求，最大限度的提升用户体验。对于人力资源共享服务中心来说，更多会通过数字化运营的方式提升用户体验。为此，博世打造了一个包含入转调离、覆盖全生命周期的手机端自助服务平台，即 i-Service。





企业根据员工的全生命周期流程图，探究生命周期中，可以通过数字化运营进行助力的场景与流程，并进行了用户思维设计课程的学习，与用户一起，将员工生命周期旅程中的痛点进行罗列。最终在 2017 年，企业以入职场景为切入点，建立数字化流程，以提升用户在入职场景中的体验感。

» 入职场景

· 入职场景的痛点分析

企业发现，通过传统让新员工通过纸质材料进行入职流程的批复，会较大程度的降低新员工入职体验和人力资源共享服务中心的效率。对于新入职员工来说，会需要多次复印材料，也经常会在入职材料缺少，需要多次往返，补充材料的情况。对于共享服务中心同事来说，需要将新员工材料扫描，且入职前复印较多材料，也会导致员工体验感不佳。

· 现如今的入职流程—i-Boarding/ 在线入职

通过手机端及在线平台的助力，现如今，博世已经实现无纸化入职。通过 i-Boarding/ 在线入职平台，员工可以将所有证书等入职所需资料进行手机拍照，上传给到企业，工作经历等相关信息的收集则通过在线入职平台直接输入一键提交。在入职前，企业便会将新员工入职材料进行核查，在入职当天，新员工便可以更加轻松进行报道。

自 2017 年入职场景的数字化产品推出至今，博世基本每年都会推出新的数字化产品。至今为止，员工生命周期各个场景的数字化产品覆盖率已经达到了 63%。在此，我们以证明场景为例，分享博世针对该场景提升员工体验的实践案例：

» 证明场景

· 证明场景的痛点分析

过去，员工的在职和收入证明开具需要提交需求给到人力资源共享中心，经历开单关单从系统导入数据进行证明制作，还需要打印出来盖章并通知员工前来领取，整个过程需要数天才能完成。同时，纸质证明的打印封装都需要耗费工作人员的时间和企业的资产。

· 现如今的入职流程—i-Certificate/ 在线证明

如今通过线上电子证明申请平台，员工只需一键提交申请，通过认证后便可在手机上收到相关证明电子版，极大地提高了工作效率，降低了人力成本的同时也保障了数据安全，给员工提供非常便捷高效的使用体验。

► 数字化平台落地的挑战与解决—用户使用习惯转变与如何确保数据安全

博世作为打造数字化平台的“领头羊”，也将现如今普遍企业建立数字化平台会面临的挑战与解决方案进行了分享。博世认为，企业在搭建数字化平台最大的挑战在于：用户使用习惯的转变，以及如何确保数据安全问题这两个方面。

» 数字化工具使用习惯差异

· 存在挑战：

在数字化平台上线初期，员工对于从传统线下转为线上，从理念到行为的习惯转变，会存在一定挑战。尤其是蓝领员工的观念的改变，去接受使用数字化工具的改变。

· 解决方案：

博世决定采用变革管理的方式，从立项，到项目上线直至项目上线后的一段时间，都让用户充分参与到产品的各个阶段，让用户真切的感受到产品能够给他们带来的便捷性。

企业邀请了来自各个层级与岗位的用户，包括工程师、一线产线的工作人员、管理层等等，集中就日常工作中遇到的痛点进行了讨论与分享。随后，企业会根据用户给到的痛点，提出开放性问题，以了解用户希望的解决方案。通过倾听用户的声音，最终形成项目与方案，并提供对应的数字化产品。在数字化产品成型的各个阶段，企业也会不断倾听用户的声音，将产品进行改进与优化。

· 土壤基础：

好的产品需要优质的土壤进行培育。随着数字化转型在企业中的慢慢沉淀，很多博世的员工已经在工作中运用数字化工具，以提升工作效率，并对新的数字化产品能带来的体验充满期待。而员工的热情也会进一步激发 HR 积极性，从而形成相互激发，促进迭代的良性循环。

在博世一直以来对于数字化技能的重视与强调下。现如今，在进行新服务设计时，企业已经可以带着数字化与自动化的思维提供解决方案，数字化的应用也已经植入每一位员工的心中。

» 数据安全问题

· 存在挑战：

博世作为一家德国的外资企业，在运营数字化平台时，需要对全球的法律法规拥有深刻的认知，并且将其落实到对员工个人隐私与数据的保护中去。

· **解决方案：**

企业在进行数字化产品立项的时候，会联合专业的法务团队、数据安全合规团队对数字化产品运营的合规性提供专业指导，以期保障数字化产品的合规与安全。

▶ **展望未来：“用户体验”不忘“用户”**

回望过去，从2017年至今，博世一直坚持将用户体验放在关键位置。为了带给博世员工带来更高品质的服务与体验，企业不断更新产品设计，使之更加人性化、便捷化，让员工在短时间内完成所需要的操作，从而真正做到为业务贡献更多的时间与精力。

展望未来，博世也会持续关注员工需求与体验，做到“明员工之所需，想员工之所想”。以实现2025年的BIG FIVE方针为目标，为达到用户体验的五星服务目标，而不断精进、突破。企业也不会停止数字化工具更迭的脚步，只有不断了解员工需求，推出更让员工满意的数字化产品，才能有效提高用户评价，从而使服务真正增值，助力业务。





蒂升电梯：多路径驱动员工体验提升



范吕俊

文化与员工体验 HR 经理 | 蒂升电梯

▶ 企业介绍

蒂升电梯 1995 年进入中国，随着业务和生产能力的快速增长，企业现在全国有约 10,000 名员工，三个生产基地，公司产品包括客用及货用电梯、自动扶梯、自动人行步道，并为各种产品提供量身定制的服务方案。依靠密集的分公司、办事处网络、技术雄厚的本地化工厂和全球技术服务中心，蒂升电梯为所有的产品系列提供新梯安装、更新改造和维修保养服务。企业的目标就是始终致力于成为客户至上的电梯和自动扶梯解决方案供应商。

▶ 员工体验

蒂升电梯在 2015 年起就开始关注员工体验，最早由 CHRO 提出，并由人力资源作为员工体验排头兵，引导企业管理层与业务部门进行深入关注。由于企业员工数量较大，且存在许多驻场员工，分布较广泛。为提高员工凝聚力、增强企业价值观与认同感，蒂升电梯将员工体验作为抓手，分为三个阶段，逐步使企业文化渗透到每一位员工。

▶ 蒂升电梯员工体验提升历程

蒂升电梯在 2012 年完成了 HR 三支柱转型，随着三支柱的转型，HR 数字化建设也开始随之搭建。而第一阶段的员工体验，便是以数字化建设为基础，建立员工自助平台，HR 系统与 OA 平台建设。从员工日常的流程申请与审批开始，提升员工便捷性，提供更好的员工体验。在数字化建设过程中，企业立足员工全生命周期的各个场景，组织了相关活动与项目，推出了更多丰富的数字化工具，并进行了相关宣传，助力员工体验的进一步提升。

» Step 1: 数字化助力员工便捷性

在数字化转型前，蒂升电梯便将从前分散性的管理模式进行了调整，至 2012 年左右，由于蒂升总部规模的不断扩大，企业的管理模式开始向集中化、效率优先的方

向进行聚焦。而企业分公司的广泛分布，使得数字化成为汇集员工的第一选择。于此，蒂升电梯的第一阶段，便以共享服务为依托，HRIS 为起点，提升员工便捷性为目标，将所有员工数据进行整合，实现员工信息、审批流程的线上化，并最终转移至企业的共享服务中心中去。

• 数字化转型与共享服务中心建立

基于人力资源共享服务中心建设的日渐成熟，企业逐步开始建立员工服务平台。考虑到企业中的大量工厂员工，蒂升建立了 2 个线下的员工服务中心，为员工提供通过以标准的线下服务。针对分布各地的员工，企业设置了网页版与基于微信手机端的在线人工智能服务平台，提供问题咨询，评价考评，政策下载等服务，实现企业无纸化办公。

• 类一站式员工平台建立

随着数字化进程，企业针对平台也进行了持续的优化与迭代。现如今，企业已经基本完成类似一站式员工平台的建设。当员工通过手机端或是网页端登录平台后，可以通过不同接口进入不同系统，通过接口的方式，轻量化的将员工一站式服务进行实现，同时通过定制化的形式统一平台样式，避免平台间的转换过于突兀。

经过对一站式员工平台的长期维护，现如今，企业平台中包含了丰富多样的模块。例如类 OA 平台，其中包括公司政策的下载，HR 相关申请；一站式学习平台，其中包括针对员工的学习资料，学习类的人才管理工具，针对经理的员工发展工具等；绩效管理平台，论坛活动，入离掉转各个方面。并在在完成各个模块的搭建后，企业围绕员工生命周期展开了一些活动与项目。

Step 2: 关注员工需求，开展员工关怀

在基本完成员工数字化助力员工便捷性的第一阶段后，企业开始思考如何将数字化与企业文化建设相结合，让企业文化深入员工、影响员工。由于蒂升电梯的行业特殊性，导致许多员工较少有机会进公司办公，因此为了增强企业与员工连结关系，第二阶段的员工体验，蒂升更多希望让员工感受到来自企业的关怀。

围绕员工身体、心理、财富开展关怀活动

针对员工身体方面，蒂升为员工定期举办健康讲座，线上打卡活动，线下运动会等系列活动；针对员工心理方面，企业设立了 EAP 项目，会定期进行 EAP 推广月活动，每月也会有 EAP 相关主题分享。针对财务健康方面，除了财富管理讲座，企业会让员工参与社会责任项目中去，也会鼓励员工参与公益、慈善活动。同时企业也会基于本身电梯业务，开展传统公益项目“电梯安全进社区”，宣传电梯安全。针对员工家庭与工作的平衡，企业则会开始家庭日开放活动。

了解员工需求——专题研讨员工自由度与舒适度

蒂升认为，只有了解员工真实需求，才能更好提升员工体验。为避免 HR “自嗨式”的员工体验，企业坚持进行闭环管理，针对所有活动与项目均会收集员工反馈并进行分析。除此之外，每年企业都会进行全方位的敬业度调研，其中不止敬业度、赋能度、学习成长、安全与创新，也有许多员工多元包容的维度存在，并设置开放性问题给到员工反馈。企业管理层也会基于报告了解员工情况，并给予报告定期寻找重点设置专题进行优化。

例如在今年的敬业度调研中，企业发现唯有针对“员工工作中的自由度与舒适度”这一问题，蒂升中国与蒂升全球调研结果略有差别。于是，企业针对这一专题展开研讨。企业猜测，由于电梯行业与地产行业密切关联，所以外部环境因素，导致员工整体精神处于较为紧张的状态。基于这样的猜测，企业展开了一次大范围的把脉调研。在调研中，除了了解员工的自由度与舒适度之外，也让员工罗列了能够进行舒适工作的关键要素等问题。

当回收员工的调研结果后，企业发现员工自由度与舒适度的打分与敬业度调查中的打分类似，从而确认了问题的存在。并针对把脉调研中最直接能够改善员工舒适度的因素进行分析，从而了解到企业需要从以下 2 方面着手进行优化：

改善企业氛围：为改善企业氛围，人力资源与工会、企业与工会都开展了紧密合作。从组织团建，到开展大型活动，企业不断帮助员工缓解紧张气氛，更好调节心理。

提升直线领导能力：针对领导力培养，相较于以往线上培训，今年企业将会深入一线主管，开展更多的线下培训，并进行持续追踪，不断改善。

倾听与反馈员工声音——员工类论坛平台

为了更多了解员工心声，企业设立了类论坛形式的平台。在平台上，员工可以发表自己的想法。人力资源对于员工的诉求会进行定期收集，并对员工诉求进行分类。针对可以直接解决的短期问题，人力资源部门会直接转给业务部门，通过部门内部沟通，帮助员工解决问题；针对流程上，系统性的长期问题，企业会以季度为周期，将员工诉求进行整理，向管理者进行汇报，同时也会定期针对这些问题，向员工进行集中反馈。

企业与员工的双向沟通平台

蒂升认为，要给到员工更好的体验，必须加强企业与员工的交互性。企业与员工之间的沟通，也不应该再是自上而下或自下而上的单向沟通。为实现企业与员工间的双向沟通，蒂升为员工提供了全新的平台。在平台中，员工可以参与直播，组织活动，文档分享，活动的报名与分享也可以在平台中完成，也可以在平台中组建社群，也可以根据层级、区域划分群组，员工可以在群组中直接进行沟通。从打通情况来看，由于平台与 HR 信息系统进行了关联，所以员工的信息会传输至平台中，企业便可以基于员工信息与员工所在的组织架构，企业组织架构自动建群。

通过平台，即使企业人员分散，企业依然可以迅速开展活动。相较于在各个办公室张贴公告，现如今企业可以在平台中发布活动，员工通过平台直接进行报名，而企业只需最后统计报名人数，在活动中可以通过平台进行签到，针对无法参加现场活动的员工，也可以通过平台进行直播互动。活动后，员工也可以在平台分享图片、评论与转发。

Step 3: 针对活动与平台的宣传机制

给予对员工体验的长期关注，蒂升在员工中积累了一定口碑。第三阶段，企业希望能够将雇主品牌进行进一步的打造与建立，深入人心。同时，由于异地员工难以在线下聚集，为了让全体员工都能了解到企业的相关活动，深度感受文化，企业内外兼顾的进行了优化与宣传。

所以针对宣传，蒂升电梯会抓住每一个与员工有互动的活动。例如可以通过抽奖的方式，吸引员工参加活动；或是与工会密切合作，通过在平台上举办工会活动，让员工熟悉使用平台；针对员工的使用习惯，企业还会设定积分规则，通过后台的积分管理系统统计员工积分，并根据积分兑换小礼品。



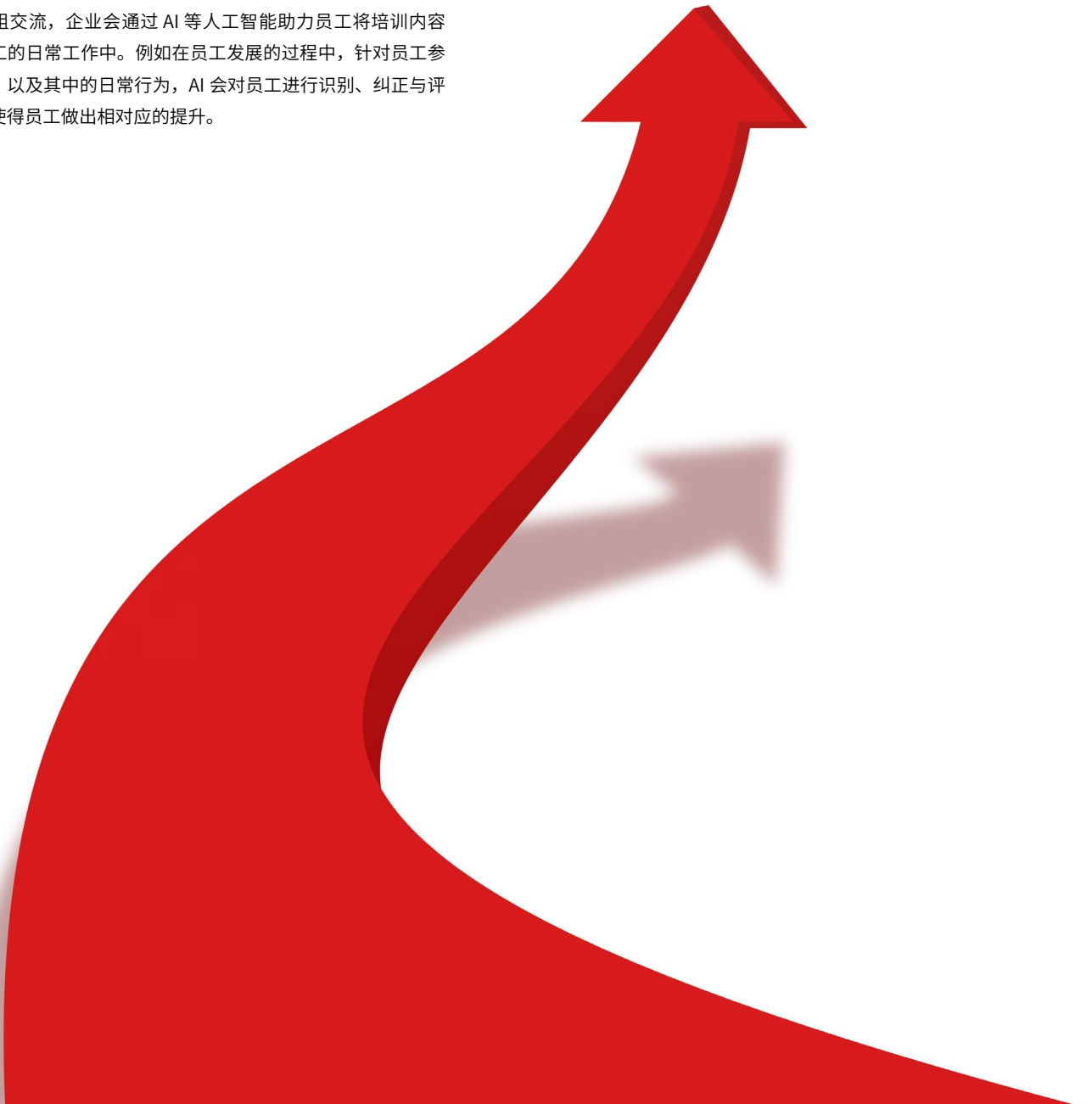
▶ 数字化助力员工体验的具体场景

- 招聘场景：企业会设置专门微信公众号与网站用于企业招聘。同时，为提升候选人在招聘面试过程的体验感，在面试结束后，企业会发放关于面试体验的电子问卷给到候选人进行填写，通过问卷定期反馈进行分析，优化招聘流程。

- 预入职场景：带升电梯希望在员工入职前就可以拥有较好的体验感，所以企业将原本只能授权入职后员工使用的自助平台进行延伸。现如今，针对预入职员工，企业通过系统开放特定接口给到员工，让员工可以在通过平台提交信息、收到高管的欢迎视频，并可以开始了解岗位信息与企业信息，进行初步学习。

▶ 针对员工自我价值实现实操

在人才发展方面，针对高潜员工，除了定期的线上、线下培训与学习小组交流，企业会通过 AI 等人工智能助力员工将培训内容落地至员工的日常工作中。例如在员工发展的过程中，针对员工参加的项目，以及其中的日常行为，AI 会对员工进行识别、纠正与评价打分，使得员工做出相对应的提升。





东软医疗：参与式文化打造与职业生涯发展助力员工体验提升



孙卓巍

人力资源副总裁 | 东软医疗

► 企业介绍

东软医疗系统股份有限公司成立于1998年总部位于辽宁沈阳。公司定位于以影像设备为基础的临床诊断和全面解决方案提供商，拥有数字化医学诊疗设备、MDaaS平台、设备服务与培训、体外诊断及试剂四大业务线。东软医疗以促进大型医学诊疗设备的普及应用为己任，致力于成为全球医疗服务的最佳价值创造者，让高质量的医疗产品和服务惠及更广泛的区域和人群。

► 中国本土员工对员工体验的定义——报酬、成功与声望

东软医疗认为，企业并不能将员工体验作为人力资源部门单一负责的工作职能。企业在进行员工体验的最终目的并不是单纯为了提高员工幸福感，更多的是为了激励、保留员工，并让员工更好的产生价值。

企业认为，员工体验更多会应该从激励员工的角度出发，因此，了解员工的驱动力是最为重要的因素。而员工体验的实操，也应该作用于这些最为重要的驱动因素上，才能更好的激励员工。而不同国家，不同文化的员工驱动因素也会有所不同。例如东软德国员工的驱动因素为平衡关系，员工往往希望可以处在舒适、被信任、被尊重、有创新力的工作环境中；而中国员工的驱动因素，往往是报酬、成功与声望。

► 提升员工体验的具体实操——参与式文化打造与职业生涯发展助力

基于这三大驱动因素，东软医疗进行了员工体验的优化。其中不乏许多数字化工具的使用，例如：员工福利自助平台，手机端与电脑端同步实现，员工可以在福利平台中自由选择礼品。企业也会在核心管理者或司龄较长员工纪念日时，邀请高管进行一对一沟通

与祝福，给予更多福利；针对特定群体，例如内部讲师在特定节日也会有特定表彰。

- * 员工福利自助平台
- * 手机端与电脑端同步使用
- * 福利平台礼品自由选择
- * 高司龄员工的纪念日设置
- * 高管一对一沟通与祝福
- * 特定群体节日祝福与表彰

尽管可以提升员工体验的方式多种多样，但是东软医疗认为，比起给到员工锦上添花的体验感，首先应该关注的是企业参与式文化的打造。

» 参与式文化的打造

一直以来，东软医疗都希望能够营造一种参与式文化。不仅仅让员工的声音被听见，更多要让员工真正意义上参与企业管理规则的制定，让员工认为，在这样的平台中自己能够有更多展示与成功的机会。

· 在打造参与式的企业文化前

东软医疗选择先进行了一个管理者的PPA测评，通过PPA测评，企业意识到，一部分管理者的行为风格偏谨慎、风险意识强，而企业发展的下一阶段，需要更加勇于突破、敢于试错。

随后，企业结合360度报告，将评估更多穿插在不同部门间，对标外部数据，准确判断问题。

当确认问题存在后，人力资源便深入一线，了解企业管理者的团队领导风格，并把握每一次与一线员工近距离接触的机会，向员工传递勇于突破的意识与观念。

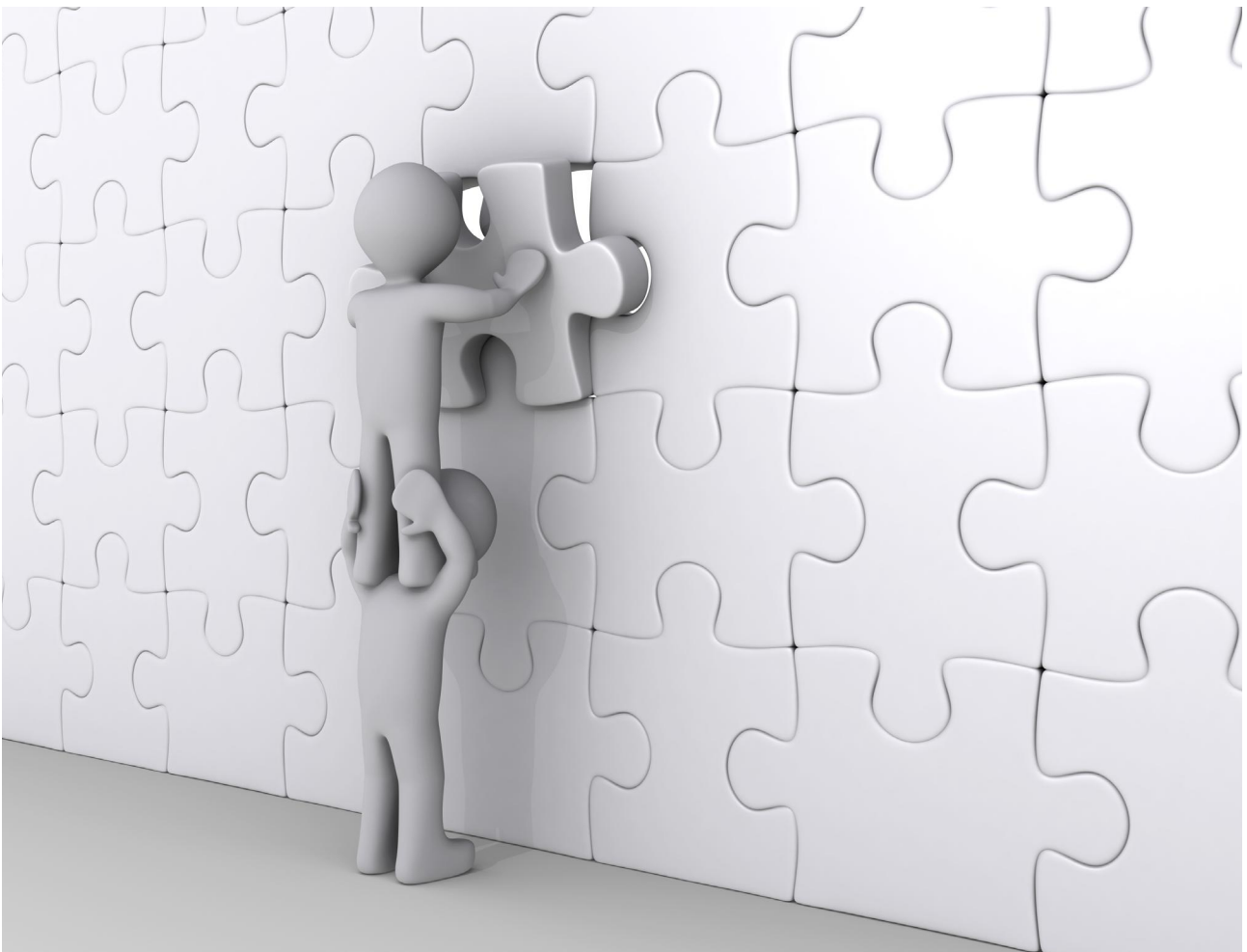


- **在员工逐渐拥有勇于创新意识后**

东软医疗逐步推进，让员工更多参与到企业的规则制定中去。例如企业在领导力模型的升级过程中，与员工进行了 workshop 讨论，范围覆盖企业所有管理者，并会针对员工的建议进行及时反馈，让员工感受到自己的声音有被聆听且关注着。近期企业也围绕销售人群，打造了全生命周期的人才管理解决方案，人力资源部门也会走入销售团队，与销售团队共创人才画像。

- » **浅谈员工职业生涯发展的助力**

东软医疗认为，员工体验的优化更多是为了帮助员工实现自我价值。因此，企业围绕销售提出了人才发展解决方案，即线上的职业发展手册。站在员工的角度，手册的制定可以让员工更加可视化的看到自己的职业发展通道，可选择的路径，在每一条路径中应该具备的能力，以及对应这些所需能力在哪里可以找到相应课程，包括企业可提供的资源指引。针对企业人才池中的高潜人才，东软也会针对性提供内部竞聘渠道以及轮岗计划，给潜力员工提供更好的平台与培养机会。





费森尤斯：向往的“森”活——费森尤斯医疗“员工一站式数字化互动平台”分享



武习文

高级人力资源经理 | 费森尤斯医疗投资(中国)有限公司

▶ 企业介绍

费森尤斯医疗是一家全球领先的为患者提供全面血液净化解决方案和医疗服务的公司，为急慢性肾脏病和危重症患者提供产品和服务的全球领导者。我们涉及的领域包含血液透析，腹膜透析，重症血液净化和透析服务等。

全世界有超过三百万位肾病患者接受定期透析治疗。费森尤斯医疗通过全球 4153 家透析中心，为超过 343,000 名患者提供透析治疗服务。我们在各大洲拥有 44 个生产基地，提供透析产品和急性血液净化系统，包括如血液透析机、透析器、水处理设备、血透耗材、腹膜透析系统、重症血液净化设备和耗材等。我们旨在通过提供创新产品和优质的治疗理念来不断改善肾脏病患者的生活质量。

费森尤斯医疗相关数据

- * 为全球 120 多个国家提供透析产品和服务。
- * 每 0.6 秒提供一次透析治疗服务。
- * 在全球 50 多个国家拥有超过 125,000 名员工。

▶ 员工体验——数字化发展中必然的关注点

费森尤斯医疗认为，市场和企业对于员工体验的逐渐关注，是企业发展与数字化转型不断进步后出现的必然趋势。在费森尤斯医疗看来，无论是全球总部或是本土和员工角度，都共同希望数字化进程助力企业发展与提升员工体验：

- 从全球集团角度来说，无论是出于流程的规范与完整，亦或是后续分析与应用的便利性，都希望能够将全方位业务系统进行全球化整合。
- 从本土角度来说，无论是出于合规的要求，或是基于记录完整保存的需求，都会倾向于将原本线下的审批转换成线上的系统与流程这样一个趋势。
- 从员工角度来说，智能手机的普及，以及碎片化时间的运

用，无不都在推动数字化体验的深化与发展。

▶ 员工一站式数字化互动平台搭建背景

在费森尤斯医疗数字化之旅的发展进程中，企业发现，越来越多数字化系统和平台应运而生，给员工带来便利的同时，仍然会收到员工的各种诉求。面对众多的细分模块，随之而来产生的“乱花渐欲迷人眼”的效果，反而使员工在准确获取信息时耗费了不少的时间。为减少企业与员工间的信息差，避免企业“公司觉得员工需要…”的员工体验，对系统便捷性与自主找寻性的诉求愈发突出。企业随即意识到，需要整合一个一站式平台，将原本的各类流程政策、服务接口进行整合并容易触达，做到真正便利员工，提升员工体验，增加工作效能，一站式解决问题。

▶ 员工一站式数字化互动平台——HR 与员工双赢的解决方案

» 一站式服务平台的优势

为进一步提升员工便捷性，提高员工效率，费森尤斯医疗将各种各样与员工职涯周期相关的流程政策和员工自助服务接口，统一放在了一站式平台上。通过平台的建立和上线使用，实现了员工与 HR 的双赢。从员工的角度，无论是政策还是对应流程的启动，都可以通过一键启动的接口，在平台上轻松解决问题。从 HR 的角度，一站式平台帮助 HR 从咨询类、事务性的工作中脱离出来，从而更加专注于对业务的价值创造。HR 各模块团队可以避免与员工间发生“公司提供了这么多福利和服务为什么员工不知道的信息差”，将更多的时间致力于平台信息的更新与新模块开发中去，从而不断升级员工体验和企业效能。

» 如何设计一站式数字化互动平台

在前期与 IT 的沟通中，希望能将这个一站式平台的



做成员工们心目中“向往的‘森’活”。而这就决定了平台的目标就是一站式有效连结员工日常工作的点点滴滴；通过平台，可以链接到所有的系统与其余平台，相较于原本一个系统牵一发而动全身的沉重，一站式平台的灵活度更高，对于后续新增或优化模块也会更便捷。通过主菜单的清晰指引，员工可以快捷地找到自己所需要的信息。其子菜单的日常更新，会有 HR 内部的项目团队负责，其中的各个模块 CNB, OPS, Admin 和 Training 也都会各司其职的进行维护与上新。通过任务的分散，不仅可以将系统维护更加的轻盈，也可以保证各个模块参与的同事对于信息更新的及时性。

» 一站式数字化互动平台覆盖模块

费森尤斯医疗的员工一站式数字化互动平台运作已有一段时间，随着系统的优化迭代，内容的不断丰富。现如今，企业的一站式员工平台已基本涵盖员工日常工作中的重要需求。主要分为两大部分：

- **针对广大员工的系统与信息集成：**

一键发起流程页面，方便员工进行自助的资源搜索与流程审批。

- | | |
|------|----------|
| 企业文化 | 全球系统介绍 |
| 人才发展 | HR 相关联系人 |
| 学习培训 | 心理健康教育 |
| 员工福祉 | 志愿者活动 |
| 员工活动 | 全球敬业度调研 |
| 绩效管理 | 人才招聘 |
| 认可激励 | 公司政策 |



· 针对新员工尽快融入组织的重要工具：

在入职初期，新员工往往需要收集与消化的信息是大量的。在这个过程中，简单的叙述一遍可以让员工有初步的印象，但在落地于实操时，早已不记得当时培训的内容了。

针对此现象，费森尤斯医疗收集了近一年的新员工诉求，针对新员工入职时最需要做的事情、最需要了解的信息进行深度调研，并按照员工的反馈将内容进行梳理。结合企业希望员工了解到的信息，最终将员工 6 个月试用期作为旅程，在其中的各个重要节点添加各类信息，帮助员工快速融入公司和团队，从另一方面也是助力业务提升人效。



除此之外，为提升员工体验，费森尤斯医疗在其中细节处增添了趣味设计。例如当新员工将节点的任务完成之后，便会出现点亮任务完成的标志，给到员工以打卡完成的仪式感。

通过一站式数字化互动平台，不仅可以让新员工更加便捷的了解信息，也能够将企业的文化底蕴与价值观，潜移默化的传递并影响员工。培养新员工自主探索的习惯与意识。

» 酒香还怕巷子深——平台的宣传与推广

为了让员工充分解一站式数字化互动平台，费森尤斯医疗会通过各种各样的公司事件，把握每一次与员工交互的触点，进行不断的宣传和引流：

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 制作推广视频 HRBP 会议平台介绍 设置任务系列“引流” 发布活动、活动宣传 | <ul style="list-style-type: none"> 高层管理者自上而下宣传 One Page 企业微信公告推送 任务打卡成功后纪念品、小礼物 用户使用感受调研 |
|--|--|



除此以外，在新员工入职的时候，企业也会将平台的介绍嵌入在新员工入职介绍中，还会定期发布小任务和沟通宣传，例如：当新员工开始目标设定的流程时，发布通告引导员工通过平台指引找到相应的学习资料和系统入口等。



▶ 立足于具体场景——提升员工体验的更多可能性

当一站式数字化互动平台基本建立完成后，费森尤斯医疗继续思考提升员工体验的更多可能性。当脱离一站式平台，而放眼于各个场景如何提升员工体验时，企业在入职场景与认可激励场景有了进一步的改善。

» 入职场景：

针对员工初入职时期，企业将 HR portal 的服务向前延申，从企业收取新员工材料起，开始进行体验与引流优化。企业使用了预入职系统，将原本入职所需的流程全部线上化操作，并且在其中植入了企业的文化理念、历史与欢迎视频等信息。不仅帮助新员工快速了解企业，也使得 HR 可以从后台清晰了解到材料的交付情况，并进行及时提醒。

» 认可激励：

针对员工认可，以往企业通过网页版本或移动端点赞卡的发放进行，同事间的感谢更多是通过简单发图点赞来实现。随着费森尤斯医疗对认可激励的升级更新，如今的认可激励平台，在激励程度上可以根据不同奖励层级来划分。在系统上，呈现出类似“朋友圈”这样的公开发图点赞表示感谢的界面，也实现了员工们点赞激励排名公示的功能，倡导及时点赞的好习惯，为员工打造了一个有趣互动又公开透明的激励平台。

秉持着“通过可持续行动确保未来”的理念。费森尤斯医疗认为，员工体验务必要实现闭环管理的机制，没有一劳永逸的员工体验提升方式，无论何时何地都需要倾听员工针对优化的反馈与声音以致力于不断优化与提升。

▶ 可持续的优化方式——员工需求收集与心声聆听

秉持着“通过可持续行动确保未来”的理念。无论是在一站式平台的搭建、立足各个场景员工体验的提升，或是一个培训、讲座，费森尤斯医疗都会主动收集员工需求，了解员工心声。而企业收集员工需求的渠道也是多种多样：

- 费森尤斯医疗的所有项目，小到培训、讲座，都会进行客户满意度调查的收集。对于全方面的调研，除了全球敬业度调研，企业会在每年度进行员工福祉调研，了解员工各个方面的满意度，便于后续的项目与政策调整。

- 针对新员工企业也会通过调研的形式收集员工的反馈。同时，我们会针对员工感兴趣的模块进行后台数据的收集。通过员工对于不同模块的兴趣程度与使用频次，针对模块探究其中可以优化的内容，或是定期追踪员工的兴趣点所在。

- 费森尤斯医疗会组织各个部门的员工代表，形成公司内部的民间组织——“费森大使”。由“费森大使”帮助收集员工的诉求，定期与 HR 部门进行沟通，并形成各种项目小组，在起到承上启下、传递声音作用的同时，也推进各种问题的改善和解决。

▶ 提升员工体验——达成员工与企业共同目标的双向奔赴

从长远来看，费森尤斯医疗认为，真正的员工体验并不应该仅仅局限于给予员工更佳的经验感，企业也不能为了做员工体验而做员工体验。真正的员工体验应该是员工自我实现与企业业务效能的双向奔赴。提升员工体验，增加员工敬业度，更多可以帮助员工省去流程中辗转的时间，从而可以更多的关注在自己的本职工作中，进一步提升自己的工作效能和自我价值，同时带着“满满幸福感”助力企业积极健康发展。





国旅运通：员工体验官助力体验提升——民意代表、沟通桥梁、企业智库



商守准

中国区人力资源部总监 | 国旅运通全球商务旅行

▶ 企业介绍

国旅运通全球商务旅行是由中国旅游集团和美国运通全球商务旅行合资于 2002 年设立的企业，兼具了两家公司的杰出企业文化与价值观。作为中国第一家商务旅行管理类企业，国旅运通始终引导着中国商务旅行管理市场的潮流，为客户提供顺畅高效、节约成本的差旅管理服务。

国旅运通是美国运通全球商务旅行遍布于 140 个国家的全球网络的重要组成部分。凭借其强大的服务网络、丰富的行业经验，已为 3000 多家跨国及中国公司提供在线、线下的商务旅行解决方案，设计并实施商务旅行管理项目，管理和优化企业差旅成本。

▶ 员工体验——抱团取暖，穿越生死线

旅游行业是新冠疫情的重灾区，面对前所未有的生存危机，国旅运通与全体员工一起积极自救、抱团取暖、穿越生死线。在员工体验方面，国旅运通以员工体验官为抓手，开展了一系列创新项目，取得了非凡的成就：公司连续十一年荣获中国最佳差旅管理公司；员工离职率 8%，核心员工离职率 4%，远低于行业平均水平。

▶ 员工体验官——民意代表、沟通桥梁、企业智库

作为员工体验的重要抓手，国旅运通在企业业务处于上升期时就已成立员工体验官组织。希望将员工体验官作为扎根基层的民间组织，一方面与管理层保持积极互动，另一方面保证组织更多作用在民间。

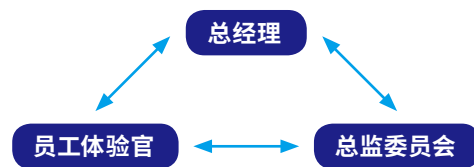
» WHO？员工体验官是谁？

员工体验官 (Employee Experience Office, 简称 EEO) 是一个非官方的员工组织。以上海公司为例，上海的员工体验官团队中 11 位小伙伴基本上都是来自各个部

门的一线员工。

• 运作机制：

员工体验官收集到一线员工的民情民意之后，可以直接向总监委员会反馈，作为一条绿色通道，将许多问题进行快速处理；员工体验官也可以直接向总经理反馈，帮助总经理及时了解民情民意，总经理也通过员工体验官传达自己的反馈。



• 组建与换届：

国旅运通在 2019 年成立了员工体验官项目，2021 年进行了换届改选。

第一次员工体验官选举，是在员工自愿报名的基础上，将收集到的报名进行整理，从中选出 KOL 作为首席代表，牵头进行选举组建工作。

第二届改选，采用员工自愿报名和部门主管推荐相结合，由第一届员工体验官依照民主程序，选举组建了第二届员工体验官。

» WHY？为什么要设置员工体验官？

国旅运通始终秉持 Happy employees serve happy clients (员工体验决定了客户体验) 的理念。企业认为，员工体验官不是一个 HR 项目，而是一个长期的业务战略。而针对不同时期，成立组织所达到的目的也会有所不同：

• 疫情之前：



国旅运通员工平均服务年限达到 10 年，三分之一的员工满 15 年以上。对于这样一个成熟的组织来说，员工的职业倦怠和组织的熵增是最大的风险。如何提升员工体验，激活老员工，也是企业跨越周期、基业长青的关键。

• **后疫情时期：**

不浪费一次好的危机。对于国旅运通来说，三年新冠疫情是一次压力测试，也启发了更多的反思：组织暴露了哪些问题？发现了哪些机会？如何重整旗鼓，迎接下一场战争？国旅运通认为，在后疫情时代，只有提升员工体验、激发员工合伙人精神，让前线部队呼唤炮火，才能打造敏捷型组织，在 BANI 的时代与时俱进，拥抱未来。

在过去的几个月中，人力资源部与一线员工进行了交流。聚焦以下几个问题：

- 3 年疫情，您和您的家庭发生了哪些变化？
- 通过 3 年疫情，您有哪些不一样的工作思路或职业规划？
- 通过 3 年疫情，您看到了哪些有启发的市场实践或行业动态？
- 面向未来，您觉得我们需要做出哪些具体的变化（自己、团队、公司）

通过这种开放式的交流，企业收获了不同视角的建议或启发。例如可否尝试用数字化工具实施 OKR；可否尝试某种新的产品或技术方案；如何优化灵活办公政策，如何通过内部挖潜实现降本增效，如何适应新生代用户的消费习惯等等。

» **HOW？如何进行员工体验官？**

对于公司和员工来说，员工体验官项目都是新的尝试。现阶段的员工体验官，国旅运通紧紧抓住以下 3 个关键词：

• **关键词一：“优秀的指路人”**

对于国旅运通来说，员工体验官，需要的不是道理，而是可以即插即用的方法。所以针对员工体验官的培养，企业往往会将概念变为具体场景，将号召变为指令。通过具体场景与案例，帮员工体验官找到“感觉”：员工体验官不是暖宝宝，不是吐槽大会，不是活雷锋，而是优秀的指路人。

• **关键词二：“闭环优化”**

国旅运通始终认为员工体验官就是把体验变成声音，把声音变成建议，把建议变成行动，把行动变成改变。针对员工体验官处理同事需求反馈的场景，企业提供了四步法模型：

- 员工问题 - 认真倾听同事嘴上说的
- 员工想法 - 准确读懂同事心里想的
- EEO 建议 - 为同事提供有建设性的直接反馈
- 闭环优化 - One more thing，还可以做些什么呢？

员工问题	员工想法	EEO 建议	闭环优化
操作系统又报错了	忍了吧，说了也没用	“建议你录屏，找 IT EEO Mandy 看看？”	跟 TL 再反映一下，看能否请 IT 集中优化并给 TC 回复
明年困难到底有没有啊	老板 townhall 没说明啊	“老板既然主动提了，说明已经考虑了，咱们等通知呗。”	同事们问的挺多的，还是跟 Apple 反映一下吧
疫情又严重了	能不能回家办公啊	“看一下政府防疫政策和别的公司情况哦”	“加强防护哦，出门记得戴口罩啊”
早上迟到了，填半小时换休被 HR 驳回了	为啥之前可以，现在不行？	“建议你看看员工手册（不允许用换休抵迟到），不清楚的话可以咨询 HR Violet 哦”	最近挺多同事反映的，建议 TL 跟大家再强调一下员工手册的规定

企业会将四步法原到真实的工作场景，通过情景模拟，让 EEO 同事意识到其中的实用性。真正做到，凡事有交代，事事有回应，件件有着落。并在形成这种闭环优化的习惯后，让员工体验官真正发挥出民意代表和沟通桥梁的作用。

• **关键词三：“民间星探”**

在国旅运通的季度表彰与年度表彰中，除了部门主管可以提名优秀员工之外，员工体验官也可以通过民主程序选出他们心目中的优秀员工。

这两者的区别在于：部门主管提名的通常是在核心岗位作出突出贡献的明星员工；而员工体验官提名的通常是在平凡岗位默默奉献的幕后英雄，这更是一种对于员工的认可激励，让员工感受到“是金子一定会发光”。

专家洞察

▶ 浅谈员工职业生涯发展与员工体验的关系

国旅运通认为，员工体验就是激发善意，创造意义，帮助员工找到 **something bigger than yourself**。

企业认为，在马斯洛需求层次理论中，不同的人在不同的阶段有不同层次的需求。职业生涯发展本身就是员工体验的一部分。例如疫情之前企业更多注重组建企业大学，策划各类人才发展项目，动机或需求更多在于自我实现与雇主品牌塑造；但是在疫情期间，企业更多会回归到了马斯洛需求层次的最基层。**因此，企业认为 HR 需要懂业务，通人性；既要非常理想，又要特别现实。**

企业认为企业价值观是树根；员工体验是树的枝叶，职业生涯发展是花朵和果实。而 HR 更多作为园丁，能做的是以企业价值观为指南针，进行人才的选育用留，提升员工体验；在保证员工基本需求得到满足的前提下，激发员工自我实现的需求或驱动力 3.0（自主、专精、目的），即从实现从外在激励向内在唤醒的进阶。





玛氏：数字化助力同事体验



杨德宁

玛氏中国 & 澳洲新西兰同事关系总监 | 玛氏

▶ 企业介绍

玛氏中国成立于1989年，旗下有玛氏箭牌、玛氏宠物护理（分设宠物营养业务与皇家宠物食品业务）、玛氏食品以及玛氏全球共享服务中心四大事业部，总部位于北京、上海、广州。玛氏中国以“未来始于当下”（Tomorrow Starts Today）的企业愿景为指引，积极践行由“质量、责任、互惠、效率、自主”构成的“玛氏五大原则”，通过数字化创新、打造卓越职场、采用负责任采购等方式，为其价值链所有利益相关方创造互惠价值。

▶ 同事体验的定义

同事概念定义了玛氏公司与玛氏人之间的关系——在玛氏，不仅是员工，更是同事。

一直以来，玛氏中国积极践行由“质量、责任、互惠、效率、自主”构成的“玛氏五大原则”，倡导同事自主积极的思考，探索提升效率与质量的方法，以此提升客户的满意度。同时鼓励同事形成自主思考与表达的能力，不仅仅局限于运营工作，更多关注如何更好的提升自我与赋能客户。

▶ 主动思考的思维建立与同事体验

» 社团创立愿景：

为了激发同事自主创新思考的意识，玛氏全球人力资源共享服务中心建立了创新社团。希望通过社团的建立与完善，让同事能够逐步形成自主思考的能力，研究如何更好的优化流程，如何更好的迭代机制，并主动提出自己创新观点，帮助组织创造更多价值，提升效率。为同事体验赋能，具体涵盖以下四个范畴：

- 能力提升：基于更好赋能客户的愿景，以及对同事能力提升的重视度，玛氏将同事的能力提升与社团

组建的要求，放入企业绩效目标设定与个人发展计划设定中。并通过工具助力同事能力的提升，使之创造更多的价值、提升效率。

- 沟通与推广：为促进社团愿景的达成，鼓励各部门同事积极主动参与创新，在部门内进行宣传与推广，普及创新意识。机制建立：玛氏针对社团建立了完善的机制流程，例如日常工作的执行机制，定期的会议与复盘，同时社团成员都会收集本部门与创新相关的需求，并根据机制确认重点项目进行攻克。

- 跨部门重点项目：玛氏对社团进行持续完善，逐步扩大至整个人力资源内各部门的创新合作。秉持玛氏一直以来的“五大原则”，以及对于卓越项目经理的重点打造，逐步使创新的思考的影响力进一步发挥，从持续改善质量与客户满意度的途径中，为企业创造更多的价值。

玛氏认为，提升同事体验，更重要的在于帮助同事探索如何真正成为一个业务合作伙伴。如何从运营工作的被动得到，到主动的思考；如何为公司提供见解，才能真正为公司创造的价值。当同事形成主动思考的意识后，为了进一步提升人效，数字化的助力便顺势被提上了日程。

▶ 同事效率提升——立足于同事体验提升的同事自助服务平台

为提高同事的工作效率，玛氏开启了“小步快走，大胆尝试”的数字化创新之路。通过自助咨询平台 Marta 机器人的开启，到可视数据系统的建立，大幅提升了同事工作的便捷性与工作效率。

2016年开始，玛氏推出 MyP&O 门户网站供同事搜索相关资源及自助提交需求，随着时间的推移，玛氏逐渐意识到如果需要大幅提升同事的便捷性与工作效率，功能更强大的全球标准化一站式的自助服务平台的搭建是势在必行的。

» **自助服务平台的搭建：**

在搭建的初期，玛氏全球人力资源共享服务中心各部门进行合作沟通，了解企业内部各方需求。同时了解市场上其他共享中心的优秀实践案例。最终确定了平台的雏形，并通过各团队多次的测试与反馈，优化流程和内容。直至最终自助服务平台的搭建完成。同时，新的一站式自助服务平台已能实现手机端服务功能，更方便同事的操作。

» **自助服务平台的完善：**

初期搭建完成的平台仍然会存在许多操作方面的问题，此时若将平台直接开放给同事使用，势必会存在同事使用感不佳，耗费时间，效率低下等问题。为了让同事的体验更佳，玛氏选择让人力资源内部同事及选择部分业务部门同事先行对平台进行测试与优化，同时对于复杂的操作制作便捷式的教学指南。

• **平台测试与优化调整：**

为了能够切实提升同事操作的效率，增加同事的体验满意度，在平台搭建完成后，无论技术层面、效率层面，玛氏都会不断测试平台中可能出现的问题，通过反复内部集中讨论与修改，寻找需要进行迭代与优化的地方。

• **一页纸操作指引：**

对于新平台可能出现的部分复杂流程的操作，玛氏制作了一些一页纸操作指引，通过简单易懂的步骤指引，清晰明了的说明平台中包含的信息内容以及操作流程，让同事能快速了解如何提交请求，减少操作时间及人工咨询时间。

• **宣传与推广：**

对于自助平台的推广，相较于过去被动等待同事的询问，玛氏更多会主动的通过移动端公众号进行消息推送，以及提示邮件 / 路演等多管齐下的方式触达同事。

目前玛氏的同事自助服务平台已经成为玛氏同事习惯性运用的平台之一。自助平台不仅仅在同事使用的便捷性与效率上有了大幅度的助力，同时也让玛氏同事逐步意识到数字化提升效率、赋能企业业务的重要性，从而产生根本意识上的转变。而通过追踪玛氏同事对自助平台的使用情况，企业发现以下几大模块同事利用率非常高：

» **使用最多的核心模块：**

• **针对全体同事：**

证明获取：同事只需在移动端的平台上输入关键词，便可以在一天内获取相关证明，例如收入证明，在职证明等等。

离职办理：目前玛氏同事的离职流程基本上都在移动端操作，同事及相关审批部门可以快速进行

离职办理及审批。同时，系统会在同事离职后的第一天自动发送离职证明到同事个人邮箱。

• **针对上级经理：**

试用期提醒：对于新同事试用期的时间进度，玛氏会定期推送信息提醒上级领导，包括其中需要使用的数字化文件，提醒管理过程中需要做的事情。

能力提升：针对于上级经理的能力提升，企业设置了一站式学习平台供经理自主学习。

• **针对团队：**

通过数字化工具的助力，业务团队得以批量化处理文案审批工作，使得同事有更多时间专注于业绩的达成上。

由于数字化平台的助力，原本需要大量时间进行处理的事务可以被批量化解决。人力资源的同事也可以将更多的时间用于如何为企业增值赋能以及自我能力提升的工作中。

» **深入一线赋能企业——同事心声的聆听**

从前的人力资源部门，往往需要花费大量的时间回复同事的各类咨询。通过数字化工具的助力，现如今人力资源可以花费更多的时间深入业务部门，参与会议，开展定期在职和离职的面谈，走入一线了解业务，了解同事心声，助力业务，进一步提升人力资源价值。而玛氏深入一线，聆听同事声音的途径也多种多样：

» **玛氏同事调查：**

玛氏同事调查是倾听玛氏同事及其团队的心声并赋予其权力的重要工具。玛氏会定期开展玛氏同事调查，并且要求每位上级经理针对调查反馈结果，和团队进行公开讨论，并对制定相应的持续提升和改善计划。

» **Townhall meeting：**

玛氏会定期举办线上与线下面对面的 Townhall meeting，线上的 Townhall meeting 平台中，也会放置二维码，供同事在其中表达自己的心声。

» **声音聆听：**

玛氏针对于同事心声的倾听，设立了倾听大使与 AR 团队，为同事提供非正式和正式的反馈渠道。鼓励同事积极反馈各种诉求以及建议，倡导公开透明的文化。



施耐德：提升便捷性以提升员工体验



葛维宁

HR 数字化经理 | 施耐德电气(中国)有限公司

▶ 企业介绍

施耐德电气 (Schneider Electric SA) 是世界 500 强企业之一，1836 年由施耐德兄弟建立，总部位于法国吕埃。

作为全球能源管理和自动化领域数字化转型的专家，施耐德电气业务遍及全球 100 多个国家和地区，为客户提供能源管理和自动化领域的数字化解决方案，以实现高效和可持续。施耐德电气的宗旨，是赋能所有人对能源和资源的最大化利用，推动人类进步与可持续发展的共同发展，我们称之为 Life Is On。

施耐德电气推动数字化转型，服务于家居、楼宇、数据中心、基础设施和工业市场。我们通过集成世界领先的工艺和能源管理技术，从终端到云的互联互通产品、控制、软件和服务，贯穿业务全生命周期，实现整合的企业级管理。我们的使命是成为您实现高效和可持续发展的数字化伙伴。

▶ SSC 的成立与员工体验的齐头并进

HRS 创建之初，其组织的核心价值之一就是为员工提供一站式服务，即提供员工服务的“内部供应商”。随着 HR 共享服务中心模式逐渐成熟，核心价值也随之升级为打造员工体验的“产品制造商”。随着越来越多的 Z 时代员工进入职场，现有的 HR 系统对这些谙熟数字科技的 95 后而言，其数字化体验还有很大的改进空间。如何打造极致的员工体验，是施耐德 HRS 势必要攻克的课题。

▶ 提升便捷性以提升员工体验——以员工生命周期各个场景为立足点

企业以员工生命周期的各个节点为抓手，将所有可线上的流程实现线上化办理，以提升员工体验。具体来说，企业会通过数字化工具在以下几个场景，分别实现员工事务办理便捷程度的最大化：

» 入职场景：

在线上化办理未普及时，由于业务分布较为广泛，中小城市的员工需要在入职时，将合同、资料通过邮寄的方式进行传递。但是随着电子签等数字化工具的上线，现如今施耐德的全部入职流程都可以在线上无纸化完成。针对不愿线上签署的员工，企业也会遵照意愿开设线下签约场景，充分考虑员工感受。

» 入职后 6 个月内的 plug in：

在员工入职后的 6 个月内，施耐德电气提供了一整套 Plug In 流程，帮助员工快速融入企业，进入角色。

- **员工入职前五天：**发送欢迎邮件，确认入职时间、社保公积金缴纳城市等关键信息，提供 HRS 同事联系方式及欢迎小视频。
- **员工入职第三天：**发送入职邮件，提醒新员工关注微信企业号，告知员工需要熟悉的网站、自助服务机的位置及功能、福利一览，对应资源可以在何处找到，等一系列指南提示。
- **员工入职一周：**HR 共享服务中心、财务共享服务中心与 IT 每周会联合给新员工提供一次 3 小时左右的在线培训，讲解企业的 OA 系统、报销政策和系统操作、HR 系统和政策等等内容，让员工更加快速、清晰的了解到所需资源可以在哪里找到。
- **员工入职一月：**通过微信企业号推送内部 HR Portal 的操作指南给到新员工。
- **员工入职三个月：**在员工入职三个月之际，员工已经基本熟悉了公司及相关业务操作，此时，微信企业号将推送施家开放式人才市场（除了岗位信息，还有项目信息）和内推政策介绍等信息给到员工，解锁新技能。

- **员工入职六个月：**在6个月试用期即将结束的时候，根据员工试用期间考评结果，推送欢迎通过试用期等相关信息，并通过一个小的问卷调查收集员工对于 Plug In 流程的反馈，持续改进。

- **贯穿员工入职六个月中：**关于员工业务的部分，为了让员工快速熟悉业务，员工的直线经理会为员工指定一位 Buddy，在员工入职六个月内，针对需要了解的内容，员工可以随时与 Buddy 进行沟通。

» **员工激励平台与关怀推送场景：**

针对员工激励，企业拥有内部认可平台 Step Up，员工可以在平台上认可全球所有的同事，无论岗位与职级。

- **针对普遍员工的及时认可与感谢：**

当员工在工作中感受到来自其他同事的帮助时，无论对方的职级与岗位如何，均可以对该员工进行认可，除了 Thank you 之外，还可以通过发放点数的方式，给与实际的物质奖励。

- **针对长期服务的老员工认可：**

在老员工入职5年、10年、15年等时间节点，企业会设定一系列长期服务的奖励，在 step up 平台上进行点数发放。

- **针对员工入职周年、生日等特殊节日的祝福：**

当员工加入公司周年、法定假日或是员工生日等纪念日时，在 HR Portal 中会给员工送上相应的祝福。

- **针对结婚、生子等场景的精准触达：**

在员工的结婚、生子等特殊场景，会有各种福利服务，但员工需要在各个不同的系统或 APP 中提交相同的证明文件，不仅重复提交，还有可能遗漏，为解决这个问题，施耐德电气也做了精准推送。以男员工生子的场景为例，员工可以享有陪产假、育儿假、喜庆礼金、孩子的商保、个税专项扣除等多项福利，当员工在其中某项（比如申请了陪产假）提交了孩子的出生证明后，推送邮件和企业号信息给员工，告知员工还有其他几项福利，员工在信息中点击相应链接即可跳转到相应操作位置，直接提交即可，不再需要重复上传出生证明。

» **员工绩效评估、年度奖金计算、年度调薪场景：**

目前施耐德电气的绩效评估、非销售人员的年度奖金计算、年度调薪的流程都在 HR 主数据系统中完成，在完成绩效评估的同时，经理还需要为非销售人员打年度奖金的个人分数，这样当绩效评估流程结束后，两周时间即可完成全球数万非销售人员的年度奖金计算，并推送到 payroll 系统发放。年度调薪也是全部由经理自助完成，三周时间完成全球十几万员工的年度调薪。

- **从员工角度来说：**

针对年度奖金和调薪，企业会自动生成相关邮件发送至经理邮箱，通过经理的分享，或是员工的系统查询，可以尽快了解到自己的年度奖金计算与调薪情况，使得流程更加透明。

- **从企业角度来说：**

线上提供年度奖金计算与调薪情况，不仅避免了纸张浪费，也减少了纸质资料信息安全的风险性，同时对于员工信息泄露的风险也会有所减少。

» **员工自助服务场景：**

除去 HR 发起电子签的合约签署，员工可以随时在主数据系统中自主更改自己的个人信息，例如手机号，家庭住址，紧急联系人，配偶情况，学历情况等等。除此以外，施耐德电气在全国十余个大办公室部署有自助服务机，提供24小时全天候多方位的自助服务，员工凭借身份证即可自助打印在职证明（标准 / 旅游签证用）、收入证明（税前 / 税后，年度 / 上年度 / 月度等）等各种文件，以及商保理赔申请书等固定模板文件，还可以查询各地相关人事服务联系人及其联系方式。





时代中国：数字化转型助力员工体验有效提升



李雪

集团组织与流程管理中心总经理 | 时代中国

Tips: 此案例由法大大提供

▶ 企业介绍

时代中国控股成立于 1999 年，现已成为中国领先的城市发展服务商，业务主要覆盖住宅开发，城市更新、产业运营、商业运营、社区服务、未来教育等领域。是中国民营企业 500 强，中国财富 500 强，中国房地产 50 强，香港联合交易所上市企业。时代中国控股持续深耕粤港澳大湾区，并同步布局长三角、长江中游、成渝城市群等高增长潜力区域。目前投资的项目已覆盖近 20 个经济发达城市，共拥有 200 多个处于不同开发阶段的项目，为超过 60 万业主提供了高品质的生活居所及服务。时代中国控股将继续奉行“爱、专注、创造”的核心价值观，致力成为世界 500 强企业，为客户提供更好的产品和服务，为股东创造更大的回报，让更多人实现向往的生活。

▶ 企业提升员工体验的具体实践：

在三年前，时代中国曾将企业所有业务线与业务部门的工作标准、操作指引、操作手册与执行流程，自上到下进行了梳理，帮助各业务线与部门打造了属于自己的流程全景图。但是随着全景图的建立，企业发现，倘若仅在线下提供全景图，不仅在监督层面难以了解企业的执行情况，在与用户端的交互上，也更加指令化，无法给员工带来更好的体验感。

因此，时代中国选择借助相关技术，将全景图迁移至线上，进行了第二次升级。企业通过优化终端用户操作，让整体流程更加流畅与自助，也让企业数据得以更好贯通。而在第二次的升级中，人力资源部门作为“排头兵”，率先进行了数字化转型。

» 思维意识的转变——从模块化向端到端

- **过去：**作为人力资源，将业务解构时，企业往往会选择从人力资源各个模块的维度，将业务拆解为招聘、绩效、薪酬等模块，然后探究不同模块分工之间的搭配关系。但是在这个过程中，企业往往

会忽略自身所处角色所带来的问题。而时代中国意识到立足用户视角的重要性。因此，企业认为：当人力资源在开展业务的时候，企业与用户的每一个交互点，以何种方式进行交互与参与，并需要达到什么样的效果，都应该是企业需要重视的问题。

- **现在：**为了让员工真正感受到与企业的不断交互。企业将原先标准化的制度、流程，在管理动作和行为上进行转变，调整至线上。且相较于过去指令式的信息传达，企业更加关注整件事情的源头在哪里开始？数据是不是从用户开始的？如何是，那我的用户又是谁？

» 落地实践——以三层式模型为依托实现端到端交互

通过不断思考与优化，现如今企业人力资源会从三个层面考虑如何提升与员工的交互性：

· 层面一：平台功能的后台配置

人力资源系统的有关配置，决定了人员能够多大程度在平台上运作流程。因此，作为后端配置的角色，需要明晰用户会使用的功能有哪些？以及需要什么样的数字化工具进行辅助？而企业可以助力的地方在于，如何帮助后端人员将配置规则不断显性化。

· 层面二：地区人力资源部门

对于地区人力资源部门，所承担的角色更多在于需要将后台已经配置好的规则，落地执行到人力资源的日常工作中，进行对应流程的发起与操作。

· 层面三：用户端

在当地区人力资源部门启动了相关流程与

行为后，用户只需要进行在平台中进行简单操作，便可以与企业实现交互。

按照这样的思路，企业只需先将后台的规则制定完善，随后通过地区人力资源部门将已制定的规则进行发起，便可以与用户进行交互，甚至让员工形成自助办理的体验感。同时，企业也可以通过数据生成的交互定位，更快找到与员工最直接的触点所在。在形成了企业三层式的模型后，时代中国便将其广泛应用于各个场景中具体落地。

▶ 以合同签署场景为例，企业提升员工体验具体方式

基于上述三层式的全新模型，企业将人力资源的各个模块全部进行了落地应用。在本次分享中，时代中国以合同签署场景作为主要分享场景进行了重点介绍：

» 在合同签署场景下，企业提升员工体验的具体做法

- **过去：**在合同管理场景中，企业最为苦恼的便是纸质合同的存档与及时归档问题。在未使用电子签之前，人力资源部门需要将纸质合同分类整理，再及时运送到档案馆，同时档案的销毁也会存在挑战。因此，纸质合同会因为流程推进缓慢而带来滞后性，从而可能引起潜在的合同风险问题。
- **现在：**通过借助企业 IT 的先进技术，企业依照三层式模型的思维将合同签署场景进行了全面升级：

层面一：后台配置

企业先将配置合同的场景进行分解，分解为合同的建立、续签、解除、终止等多个场景，然后分别配置出必须的数字化工具。例如签署时间、签署次数、薪酬、允许合同模板的嵌入等。

层面二：区域人力资源部门

有了后台的完善配置，区域人力资源部门与用户操作就变得更加快捷，人力资源部门只需要按照已经配置完成的流程发起合同签署。且针对新员工入职，人力资源部门也会收到签署合同的相关提示，从而提醒 HR 发起合同签署。

层面三：用户端

在人力资源部门发起合同签署后，用户端会收到签署合同的短信提醒。通过电子签技术的运用，员工只需在短信中选中链接，便可以进入合约签署页面。一旦电子签署完成后，合同也就已经签订完成了，企业便可以直接将合同电子归档。人力资源同事也不必再为递送合同花费更多时间。

» 在合同签署场景中，电子签如何助力员工体验提升

• 从管理者的角度：

- 1、过去在进行合约签署时，企业往往会需

要投入人力与时间成本用于纸质档案的归档与管理上，倘若档案遗失，更是会付出额外的代价。而电子签的出现可以更好的节约时间与人力成本，更不要说对于纸张的节约了。

2、电子签的使用可以保证信息的实时同步，这对于管理者而言是非常重要的。当电子签签署完成后，合同就可以自动生效，管理者就可以及时看到最新版本的数据，这有助于企业业务梳理的准确度提升。

• 从普通员工的角度：

- 1、员工入职时不再需要携带大量资料，也不再需要专程到人力资源部门签署纸质合同或协议，整个过程变得简单、高效。对员工来说，体验感的升级是毋庸置疑的。

▶ 展望未来：电子签对员工体验可能的助力作用

时代中国在新型 IT 技术与数字化工具上一直秉持开放包容的态度。企业也希望未来有机会，能够将电子签推广至企业所有包含合约签署的各个场景中。例如，企业商务合作的合约，与施工单位、供应商之间的合同签署等，都希望能够通过电子签的使用，提高合约签署的便捷性与体验感。

企业认为，电子签对于员工体验的助力，不仅因为电子签可在多个场景与领域广泛应用，能够通过轻量化的使用，大范围提升体验。更是因为电子签作为快捷高效的数字化工具，能够帮助企业节约无意义的时间浪费，让员工更加专注于业务工作中。企业也曾通过变革的形式量化电子签对于员工体验的助力程度，会发现电子签对于效率的提升是有 99% 的助力的。相较过去，企业需要花费大量时间采购纸张、打印、移交文件、管理、甚至重签。现如今，通过电子签助力，这些复杂的步骤全部可以抛弃，企业只需要用原先 1% 的时间管理合同，因此电子签对效率提升的助力是 99% 的。





无限极：打造极优员工体验的“2个旅程图+3个维度”



林岳

共享服务中心负责人 | 无限极（中国）有限公司

▶ 企业介绍

无限极（中国）有限公司是李锦记健康产品集团旗下成员，成立于1992年，是一家立足于健康养生主赛道，以中草药健康产品研发、生产、销售及服务为主的现代化大型企业。

无限极依托中华优秀养生文化，以独特的健康理念为指导，融合东方智慧和西方方法（E+W），创造性地提供“产品”+“服务”结合的健康养生整体解决方案，倡导饮食、起居、运动和情志“四合理”的健康生活方式，满足人们多元化、个性化的健康需求。

▶ 企业背景

因应以下两个契机，无限极顺应市场环境的变化，至上而下推行数字化理念，以期实现组织变革、内部运营管理、绩效落地、流程协同等各个方面的效率提升。

» 契机一：

无限极的主要业务模式为直销，业务模式相对比较依赖线下的场景，2020年疫情来临的时候，由于线下不定期的封控以及限制出行等影响因素，企业的业务以及经营管理均受到不同程度的挑战，为了让企业快速适应变化，向敏捷组织进行转型，无限极将数字化作为组织转型的重要抓手之一。

» 契机二：

人力资源为了赋能组织，配合敏捷组织转型，逐步进行三支柱的迭代。HR希望通过“数字化”和“员工体验”两个维度建立自己的DNA，将HRBP从繁杂的事务性工作中解放出来，让HRBP能够有更多时间深度陪伴业务，参与到组织的战略设计当中去，处理OD、TD、激励机制的研究等事务。所以，HR将大部分的事务性工作集约到了一起，包括招聘、员工咨询、涵盖life cycle的入转调离、员工数字化、员工关系和员工体验等各个模块都放到了共享服务中心。

在有了数字化基础与大量人事、操作事务的集约之后，无限极进一步寻求突破。由于管理层对于雇主品牌的长期重视，无限极得以连续获得权威机构颁发的最佳雇主奖项，HR意识到成为最佳雇主的关键点在于员工体验的提升，从而进一步提高员工的敬业度。无限极共享服务随即成立员工体验小组，配置专业专项人才，重点关注员工体验，并进行整体规划与设计。

▶ 打造极优员工体验的“2个旅程图”+“3个维度”

在进行员工体验的整体规划初期，无限极首先进行了多次深度的工作坊，将员工体验的边界进行了定义，并将员工体验通过“2个旅程图”和“3个维度”来做整体设计。

➤ 2个旅程图



- **员工职业全生命周期**：即员工从作为候选人，与企业第一次的接触开始，到雇佣关系结束后的一段时间内所有的体验感。例如入职、试用期、绩效考核、培训、发展、轮岗、职业或家庭关键时刻等等。
- **员工上班的一天**：除了横向贯穿员工的职业全生命周期，还可以从员工日常在岗的一天去规划，比如从早上通勤、到达公司开始，上班至下班的整个过程，纵向提升员工体验感。例如员工通勤的交通工具停放、公共交通指引、会议室及会议设备、办公用品、茶水间应季茶饮、疫情或紧急关怀用品等等。

➤ 3个维度



除了2个旅程图之外，无限极还通过“文化、技术、物理”这三个维度来穷尽所有与员工体验有关的要素，“文化”是指在员工体验产品设计、体验活动落地的时候，企业文化和企业倡导的价值观有没有被考虑到；“技术”是指是否有更好的数字化或科技手段，可以帮助到流程改善，以便让员工觉得更加便捷；而“物理”是指在办公空间和场域中，是否可以有更好的物理条件来满足员工或者使员工更加舒适。

在“2个旅程图”+“3个维度”的框架下，无限极对员工体验的触点进行扫描，输出了全年员工体验优化清单（如下举例）和活动图谱，以此来指引全年的工作重点。



员工职业全生命周期		文化	技术	物理
求职期	职位发布	<ul style="list-style-type: none"> 公司文化通俗易懂的解读 岗位JD清晰易懂 	<ul style="list-style-type: none"> 简历转发的便利性 申请岗位的操作 	
	员工内部推荐	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 不同格式简历的一键转发 	
	面试	<ul style="list-style-type: none"> 公司文化的展现场合 	<ul style="list-style-type: none"> 如何更快的签到 如何自动推进流程 	<ul style="list-style-type: none"> 面试室摆放什么资料、呈现什么信息 给候选人什么小礼物
.....				
员工上班的一天		文化	技术	物理
通勤	自驾汽车		<ul style="list-style-type: none"> 车位月保购买渠道和平台 	<ul style="list-style-type: none"> 电动车车位充电桩配置
	公共交通		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 地铁公交站的指引
	其他		<ul style="list-style-type: none"> 小电驴的停放及充电 	<ul style="list-style-type: none">
会议	线下会议	<ul style="list-style-type: none"> 会前快速阅读、批注，提升会议效率 	<ul style="list-style-type: none"> 会议共享议程、共享文档 会议提前提醒 	<ul style="list-style-type: none"> 会议室预订平台 激活及解除
	线上会议	<ul style="list-style-type: none"> 会前快速阅读、批注，提升会议效率 	<ul style="list-style-type: none"> 会议共享议程、共享文档 会议提前提醒 线上会议平台快速预订 	
	线上+线下会议	<ul style="list-style-type: none"> 		

▶ 旅程图中的触点寻找——五个规划原则

当清晰了上述旅程图和维度框架之后，无限极需要在旅程中寻找提升员工体验的各个触点，这些触点的寻找需要脑力风暴，也需要站在体验者、用户的角度来思考，无限极采用了五个原则来指引企业发现员工旅程中的重要触点：

➤ 原则一：找到员工体验的指导方向与希望达成的目的

首先企业需要清晰，针对员工体验，希望解决的问题是什么？是帮助员工释放精力从而赋能业务？还是提升员工体验感，节省线下走动里程？或是线下纸质版流程导致的成本居高不下？还是从硬件设备和场地空间的细节提升员工的幸福感？这些出发点的澄清，能够帮助 HR 明确初心，不是为了员工体验而做员工体验，从而确定企业的指导方向是降本、增效还是提升员工归属感或敬业度等等。

➤ 原则二：识别关键员工群体

员工由于性别不同、年龄不同、级别不同、岗位不同、地域不同、办公属性不同，会导致员工本身的诉求就各不相同。例如研发人员、客服人员、一线销售人员的诉求都是不尽相同的，研发人员会更加关注实验室的安全和舒适程度，客服人员更加希望企业进行心理疏导方面的援助，以便缓解他们的工作压力，直播销售的同事会有更合适的灯光和场地设备等等。所以企业需要在此环节识别不同群体对体验的诉求分别是什么，并按大众化的需求和个性化的需求来制定不同的方案。

➤ 原则三：分析现状，及时了解员工需求点与建议

企业需要及时了解员工的需求点与建议，无限极通过 HR 的主动收集，同时建立自由言论平台，2 种方法相结合，让员工可以毫无保留的分享自己的想法与建议。

➤ 原则四：识别员工生命周期中的关键时刻

无限极认为，虽然在员工职业生命周期中，有许多的关键时刻，例如转岗、入职纪念日等会被企业关注到。但是在员工的整体生命周期中，会有许多的关键时刻并不一定与工作或岗位有所关联。例如生日、结婚、家庭的一些重大事件、生病等等，这些也需要被关注及提升体验。所以对于企业来说，识别员工关键时刻是不可忽视的关键步骤。

➤ 原则五：将员工需求进行轻重缓急的排序

当罗列出员工的诉求后，对于诉求的紧急程度，企业会进行排序。例如客户人员 EAP 的援助，企业会将其前置，及时疏解员工情绪和压力；对于目前员工满意度较高的事务，便可以暂时性后置。

通过上述五个原则助力规划，结合 2 个旅程图和 3 个维度，无限极可以快速对全年规划进行系统性设计。而为了能够让员工畅所欲言，增强心理安全感，同时企业也建立了多种渠道和方法来广泛了解员工工作中的槽点。

▶ 员工心声的激发与倾听

无限极认为，单纯的员工论坛并不能广泛倾听到员工心声。因为在论坛中，员工很难进行真实吐槽，而且若企业希望通过匿名形式激发员工自主性，则很难找到匿名员工进行诉求的后续跟进。

基于此，无限极进行了两个尝试。为了将员工主动性与积极性进行调动，无限极开展了创客马拉松活动。而给予员工表达平台，企业针对所有员工设立员工论坛与员工社区，开展高管茶会；针对中高层设立回音壁企微群，开展多样的沟通和意见征集。

» 驱动员工积极性的实践

· 创客马拉松

无限极通过持续开展创客马拉松项目，创造了一个员工创新的平台，员工不仅可以进行吐槽，更可以提供点子和建议进行创新落地。当员工的创新项目通过评委筛选后，企业会对员工创新所需要的资金、资源、团队进行支持，让员工工作为主导者，牵头想法落地，并进行评估复盘与更新迭代。这样的做法不仅助力企业，更会有效提升员工体验：

助力企业：

鼓励员工内部创新，同时获取更多提升员工体验的可行方法。

激发员工积极性，让更多员工主动建言献策。

助力员工：

通过发表自己的看法与建议，可以第一时间被作为评委的管理层看到与认可。

员工可以收获企业的资源支持与奖励，对于员工职业生涯发展、不同项目的实践和历练起到助力作用。

» 倾听员工心声的实践

无限极认为，针对员工心声的倾听，应该多维度听取意见。一线员工的诉求会具体细碎一些，中高层的声音更多会具有方向性，与企业业务策略关联。所以不仅要自下而上倾听，也应该自上而下，以组合拳方式进行了解。

· 针对广大员工的员工心声平台——员工论坛、社区吐槽贴与定期茶会

员工心声平台：

无限极会设立员工论坛、社区固定的帖子（叫“员工留声机”），供员工进行实名吐槽，并设置专门对接同事将员工诉求进行澄清和联动，找到相关部门将流程进行优化改善。

如何激发广大员工提出建议：

企业发现，针对不主动提出建议的情况，或是优化后无关痛痒，抑或是难以立刻实现的话题，企业会定期举办高管茶会，以轻量化的方式进行。例如在固定的图书馆，以轻松的方式，由 HR 同事进行主持，员工自愿报名，每期邀请一位高管参与，现场提供奶茶与甜点，无主题的自由畅聊对企业、对工作、对个人发展的看法。个别茶会不会有管理层参与，没有领导的时候员工会更放松、更加畅所欲言，员工也会在无意间表达出自己的想法。HR 也会根据员工提出的具体问题，与员工进行后续的深度沟通。

· 针对企业中层管理人员心声平台——回音壁

员工心声平台：

无限极针对企业中层的心声，开辟了一个回音壁的企微群。在这个群中，没有高管的存在，只有各个部门的中层管理人员，企业会定期找一个人轮值，将群中给到的建议制作成报告给到高管，而管理层会根据报告给予反馈与批复，将需要改善的地方反馈给相应的职能部门。

如何激发企业中层提出诉求：

中层管理者是企业的中流砥柱，企业通常通过团建实现自主性激发。由于无限极对于企业文化的重视，每年各部门开展的团建，HR 都会有标准化的文化内容要求部门主管带出来。例如今年无限极将使命升级为“弘扬中华优秀养生文化，共创更健康、更快乐的生活”，基于此，HR 设计了一个“21 天打卡计划”的活动，希望员工通过 21 天打卡活动帮助自己养成良好健康的生活习惯，其中结合了企业健康养生所倡导的“四合理”，即健康的人生离不开“饮食、起居、运动、情志”的合理。员工可以自由选择打卡内容，比如早睡早起、每天坚持行走一万步或俯卧撑、多菜少肉的餐食等等，并根据内容主题在企业内部小程序中开展话题讨论。而 HR 会在其中寻找员工体验与需要改善问题中的关联性，例如探究员工不能坚持完成的原因是工作的繁忙，或是工作属性的不合理等等。



- **针对广大员工与中高层管理者，HR扮演的角色差异**

无限极认为，针对广大员工与中高层管理者，HR所需要扮演的角色会有很大差异：

针对广大员工：HR作为引导者的角色。更多时候，需要HR激发员工自主性，鼓励员工将自己的想法、创意进行表达。

针对中高层管理者：HR作为倾听者的角色。更多时候，HR不一定需要激发管理者主动说，也不会刻意让管理者进行表达，更多时候会选择创造一些平台与场域，提供管理者表达的机会，并做好倾听、收集、反馈、跟进的工作。

▶ 生命周期各个场景中员工体验提升的具体落地

针对员工职业生命周期，无限极专门进行了闭环设计。从候选人看到面试广告开始，就会与员工有所接触。在漫长的职业生命周期中，无限极特别针对入职场景与轮岗场景进行了重点投入，这也是体现雇主品牌的一些实践。

▶ 入职场景：

- **预入职信息录入：**企业首先实现了无纸化入职。在新员工入职前，企业便将所有资料提交至系统上传完毕。员工入职当天只需携带个别原件例如离职证明、体检报告即可，合同也会通过电子签的形式进行签订。
- **前台入职接待：**员工入职的第一天面对陌生的环境，无限极会将员工的动线、与人的触点等细节设计好。例如员工来到前台时，接待员就已经能够识别其新员工身份，前台也会直接提供印有其员工照片的员工卡，将新员工带领至共享服务大厅办理入职手续。
- **入职办理、礼盒发放与参观：**在来到服务大厅后，员工可以提交自己的原件资料，完成电子签签署，并收到新员工入职礼盒。礼盒中会包含门禁信息，OA、邮箱、企业微信开通、激活等指引，还有员工必读书、员工手册、常用文具、入职小礼物与HR IP周边等。随后，大厅共享服务的同事会带领员工进行参观，并向员工介绍大厅可办事项及所在位置。
- **主管接回及留影：**在员工完成电子签签署后，系统会出发电子流通知给到主管，提醒主管可以去服务大厅接回新员工。主管到达后，会与新员工在企业专门的入职打卡墙上进行合影，留下Day 1的美好记忆，并带领员工回到工位上。
- **工位入职氛围营造：**在员工的工位上，企业也会提前放置一个升起来的欢迎气球。不仅可以提醒团队有新人的到来，也可以营造新员工被关注的氛围，进一步促进新员工融入团队。

▶ 入职场景中数字化工具的使用：

随着数字化的进阶，电子签等数字化工具都会被企业频繁运用。例如电子签，会涵盖在员工的几个关键时刻中，比如入职合约的续签，离职协议签署、续约等入转调离签署场景。如果仍像过去线下纸质版的签订，效率必定不会有很大提升。所以结合企业数字化转型的大背景，最终也形成企业引入了电子签的使用，无论对于员工还是HR，都会释放很多时间、精力与物质成本。

▶ 数字化工具采购的决策流程：

针对数字化工具采购的决策流程。人力资源会与采购、法务与IT同事进行跨职能协同决策。企业也会通过界面推送的链接考察使用的便捷度，针对电子签也会考察合同修改的便捷性，供应商背后资质，成功案例进行综合打分，货比三家后由采购指定合作。企业也会每年对标外部供应商，进行复盘评估。

▶ 内部流动与活水场景：

- 由于无限极对于企业内部轮转的鼓励，针对内部流动/活水场景，企业会专门开发小程序，让员工可以看到企业现在所招的所有岗位，也可以一键提交自己的简历或转发想推荐的朋友。
- 企业鼓励员工内部推荐，员工推荐简历可以积分，积分可以换取礼品，成功推荐入职后也可以获取奖金。
- 针对需要上传的简历，无论何种格式，系统都可以进行识别与打通，一键转发至企业的小程序及公司的人才库当中。
- 企业形成机制和自上而下的共识，员工在申请调岗的过程中，HR需要严格保密，倘若员工在企业内部的其他岗位面试成功，原主管不得拒绝员工的调岗申请。

▶ 无限极重点关注入职、内部流动与活水场景的原因

- 对于员工来说，职位与岗位的变动，是员工职业发展中的关键时刻，所以员工对于入职与转岗的关注度和期望非常高。
- 员工对于新岗位带来的未知挑战会存在顾虑，此时，企业若可以提出保护机制，会给员工打上一针“镇定剂”。
- 对于新岗位，同事往往会因为不熟悉、责任更大或者压力更大而导致迷茫，所以第一时间缓解员工的担忧，不仅可以让员工感受到更好的体验，还可以进一步提升雇主品牌美誉度和员工的敬业度。



阳光健康：助力员工个人成长与发展以提升员工体验



王新爽

CHRO | 阳光健康

▶ 企业介绍

阳光健康产业有限公司，是世界财富 500 强公司——阳光龙净集团（阳光控股更名后）旗下专注养老实体建设运营和创新服务的专业品牌。阳光健康以康养为核心，聚焦银发产业链整合，致力于打造银发康养服务品牌，引领国人健康养老观念和生活方式的变革。

▶ 阳光健康：助力员工个人成长与发展才能真正提升员工体验

阳光健康认为，从重要性与员工的重视程度来说，企业应该重点关注如何为员工提供个人成长与学习的机会以及能力。从本质上来看，员工在企业能够获得发展的机会是相对有限的，哪怕企业提供再多的晋升机会或者新岗位，也只是开放给少数人的，有限的发展机会最终会导致现在企业内卷的普遍现象。所以需要提升员工体验，企业应该更加重视员工的成长与学习发展。

▶ 员工体验的 3 个层级

阳光健康将员工体验分为 3 大要素。第一要素是成长与学习发展，其中包括员工的成长与学习发展，领导者对员工职业发展机会的支持 2 部分内容，第二要素是员工感受到被重视，第三要素是提供支持自主性与灵活性的环境与工具。

- 要素一：成长与学习发展
 - 员工成长与学习
 - 领导者对员工职业发展机会的支持
- 要素二：员工感受到被重视
- 要素三：支持自主性与灵活性的环境与工具

» 要素一：成长与学习发展

首先对于员工成长与学习发展的定义，阳光健康将其进行了拆分，分为 2 大部分：

- 员工成长与学习发展定义
 - 针对员工：员工成长与学习能力提升

再优秀的企业中哪怕员工在企业中较难得到晋升的机会，但是在组织中，依然可以得到成长与能力提升。所以从技能培养与能力提升的角度来帮助员工进行发展，才是员工真正感受良好的体验。

针对领导者：是否支持员工职业发展，给予机会

当员工拥有了能力可以胜任工作之后，企业会给出到员工更多的选择与机会。但是从员工体验的角度来说，高潜员工的领导是否愿意支持员工的发展，很大程度上会决定了员工体验如何。所以更多时候，阳光健康会选择对



企业领导者进行培训与沟通，让领导者更多时候为高潜员工考虑，哪怕适合高潜员工的机会不在自己的团队中，也会支持员工的发展。

针对如何落地提升员工体验，助力员工成长与学习发展。阳光健康将计划分为 3 个阶段 8 点：

· 员工体验落地方法

阶段一——职业发展通道与机会的提供

职业发展路径设置：

企业首先要根据当前企业发展的目标设定明确的岗位任职资格、职级体系及不同岗位的发展通道及路径。

学习课程与实操机会提供：

在企业提供了职业发展通道后，企业会持续给员工提供学习课程与实操机会来培养相应技能。例如，企业会给员工提供相对应的培训工具或培训平台用以能力培养。

阶段二——将企业战略通过渠道进行传达与开展

高频次、多渠道信息传达：

在完成平台或是工具的搭建后，企业需要频繁的、多渠道的向员工传达以上的信息，并且通过多渠道频繁宣讲，让业务部门和员工对其有充分了解。虽然很多企业有相应的岗位说明和职业发展通道，但由于宣传口径有限的原因，很多时候员工并不了解，也就没有发展的动力。

阳光健康保持每个月 1-2 次的频率，借助员工大会等所有与员工交互的机会，向员工进行宣传。同时，不仅是员工的直属领导会进行宣传，HRBP，招聘专家，入职负责人，管培生对应的 mentor 都会进行贯宣。通过向员工高频的传达信息，企业能让员工准确了解到企业目前的计划与举措。

管理者与领导者培训：

除此之外，企业也会进行管理者与领导者的培训。阳光健康认为，一线员工与企业管理层不能实时进行沟通，所以员工更多的时候无法感受到组织对自己的影响，员工更多能够感受到的是自己的直属领导。所以直属领导对员工传递的信息至关重要。如果将企业比作心脏系统，阳光健康希望能够靠一线员工，像毛细血管一样来增加组织的文化度，提升组织活力度；但是真正为企业提供资源的，则是心脏，即企业老板。所以当企业管理者提供了很多资源时，资源能否真正触及到一线员工，更多是需要依靠领导者与管理者，是否能够采取正确的方式与途径。

因此，在此阶段，企业针对领导者的教育与培训，更多会从组织目标达成出发，而不是从笼统的领导力提升。

鼓励员工内部流动：

企业可以通过激励方式，鼓励员工内部流动，并减轻企业“部门墙”问题，帮助员工协同发展。具体可以参考以下 2 个举措：

举措一——用脚投票机制：机制规定，只要满足以下 2 点，员工便可以进行跨部门流动，不再需要原部门领导的批准：

- 1、员工提出书面进行跨部门调动申请。
- 2、员工意向流动的团队领导者同意接收该员工。

举措二——跨职能团队：对于传统行业、矩阵式或事业部制的公司来讲，可以鼓励各个部门的员工组建跨职能项目团队，其中既会有职能部门的员工，也会有业务部门的员工。例如客户满意度提升专项工作组，区域运营管理小组，区域运营决策委员会，投资拓展专项小组等等。

1、在团队组建的过程中，每一位员工都会拥有一定的决策权，且与企业拥有决策权的部门进行相互协调。团队及成员会有以下特点：

团队成员只有了解其他部门正在进行的内容，才能够互相理解和支持，消除部门墙。

团队成员必须要促成不同部门之间的协作。

- 2、通过不同部门员工的协同工作，员工会互相认可彼此的价值并产生尊重。

阶段三——实施途径设立与落地

奖励员工内部推荐

通过推荐员工的朋友一起加入企业共事，不仅可以让员工获得内部推荐的奖金，也可以给到员工选择共事同事的权力，以此提升员工敬业度。

提升敬业度及与员工体验有关的企业文化

针对企业文化，阳光健康认为，虽然员工的诉求不见得都能被满足，但是企业需要给到员工被尊重的感觉。例如当员工提出诉求时，企业不能粗暴直接拒绝，通过这些待人接物的方式，都会体现企业文化。

数字化与技术应用

现如今，能够给员工提供便利的数字化工具已经非常丰富，例如办公软件、学习软件、公司流程，如何快速让员工通过数字化工具快速查询到需要的信息等等。未来，阳光健康也会根据员工的诉求与需要，不断优化企业的数字化工具，助力更好的员工体验。

» 要素二：让员工感受到被重视

为了让员工感受到自己是被重视，被尊重的。阳光健康会鼓励员工自由表达意愿，也会提供员工一个自由表达的环境与平台。

但是，在自由表达的环境提供中，很多互联网企业会有更好的表现，是因为互联网企业有2个基础是传统企业不一定具备的：

- **基础一：日常办公模式**

互联网企业员工通常都是通过电脑进行日常办公，所以对于互联网工具的使用非常熟练。

在传统行业中，并不是所有企业员工对数字化工具都能快速了解与熟悉。

- **基础二：言论自由氛围**

在互联网企业，基于内部网络的优势，员工可以在员工论坛中自由发帖进行吐槽，也可以第一时间被大家看到。这样的员工论坛，更多是自发式的公开平台。当大家都关注到某一问题时，问题热度即会被顶上榜首。相关问题的负责人只需要定期去论坛进行查看，并将属于自己范畴的问题进行处理与反馈即可。

针对传统企业，由于工作习惯原因，企业员工并不擅长在员工论坛中进行吐槽，企业也相对没有如此自由开放的企业文化，所以这一类工具在传统企业中实用性不足。

» 要素三：提供支持自主和灵活性的工作环境与工具

针对提供支持自主与灵活性的数字化工具，阳光健康有非常多的实践：例如针对数字化工具帮助员工提升工作效率，对数字化工具的使用进行相关培训，以及针对远程工作、长期出差的员工，如何提供更加便捷的工具。这其中不仅仅是数字化工具，还会包括政策，文件，支持类工具等各种支持自主性与灵活性的因素。



专家洞察

▶ 绩效场景是否能开展员工体验？

▶ 阳光健康认为，针对此问题，需要先明确员工体验的定义。

· **定义员工体验：**

倘若员工体验的定义仅仅是让员工有愉悦情绪体验，那么可以说“绩效场景”是与个人追求舒适的目标相反的。但是倘若更广泛的界定员工体验，例如，员工在达成组织目标的过程中同时获得个人发展，获取更高酬劳、得到更大的决策权限。那么，其实在绩效场景中，企业依然有很多可以提升员工体验的机会。

· **提供发展机会：**

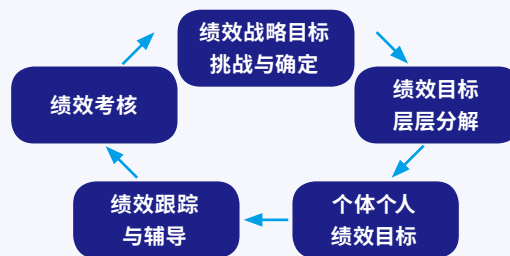
阳光健康会通过指引员工提升路径来提升员工体验。落地于绩效场景，企业会给员工设定更加合理的绩效，让员工相信自己能够达到并拥有一定自驱力。

· **能力发展与培养：**

在此阶段，企业需要根据内部人才盘点的结果有目标的培养员工的职业胜任能力，让员工提升自己的业务水平，从而达到绩效目标要求。

▶ 针对在绩效场景的落地，从环节上看：

企业首先会设定绩效战略目标，随后将绩效目标进行层层分解，最终落实到个体个人，随后进行绩效跟踪与辅导，绩效考核，随后根据绩效考核情况重新调整新的绩效目标。



其实可以通过该闭环发现，5个环节中最重要的是绩效跟踪与辅导环节。因为企业设定绩效目标的目的并不是为了考核目标，而是为了让员工达成绩效。所以对于企业的各个职级来说，都会有一个共同的目标，即达成组织目标。当组织目标达成后，员工的个人目标才能达成，而员工体验才会实质性改善。所以为了帮助员工达成个人目标，企业则必须助力员工个人成长与发展。

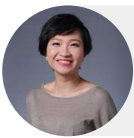
▶ 具体如何让员工感受到个人发展，可以从绩效场景的前置环节开始，还可以借鉴三板斧模型：



阳光健康秉持“用数字代替战略，用分数代替绩效”的观点，在绩效场景的前置环节，企业会首先确认员工期望，设定合理的目标。随后在实施过程中，企业会进行绩效跟踪与辅导，并提供合理资源，帮助员工达到目标。当企业在绩效执行过程中及时跟踪与辅导时，目标能否达成就已经可以预见；而绩效考核仅仅是最后总结、获取结果的时刻。

在绩效实施过程中，企业也可以通过很多方式提升员工体验。例如培养领导者，让直属领导帮助员工进行绩效细分，指导员工分解至每个月的目标，提供有实施路径的方案，并在实施过程中不断进行跟踪与辅导等。阳光健康认为，与其通过生日会、团建等锦上添花的方式提升员工体验感，企业更加倾向于引导员工通过自身努力获得超出期待的结果与收获，正所谓“授人以鱼不如授人以渔”。

法大大



林希婧
高级副总裁



周胜华
华东区解决方案总经理



李录呈
产品中心总监

专家洞察

▶ 普遍企业对员工体验的多元认知与广泛关注

在过去几年，无论是由于疫情、外部大环境还是国内外政策环境影响，企业普遍面临着增长乏力的困境。所以很多企业会从原先追求规模化增长向现如今追求有效增长转变，从而提升企业核心竞争力。

但是其实对于大部分现代企业来说，最核心的竞争力就是人，员工是企业最重要的资产。员工体验直接决定了员工的满意度与投入度。所以企业在优化员工体验时，也是能够直接帮助组织提升整体绩效与产出的。

以法大大为例，企业的价值观第一条叫做“以客户为中心”，而客户体验，不仅仅包含产品体验、服务体验、全渠道体验以及品牌体验，还有一个很直接的体验，便是与客户直接接触的员工给到客户的体验感受。只有当员工的满意度更高，才会驱动员工敬业度提升，从而更好服务客户，间接提升客户的满意度，甚至可以推动客户的采购决策与复购意愿，最终驱动企业在业绩方面的可持续增长。

所以从企业经营层面来说，员工体验是驱动企业长期经营增长的有力抓手，这不仅仅是 HR 的工作内容，更应该放眼至企业战略层面进行考量。

▶ 员工体验的三模块——环境、文化与数字化应用

在明确市场对于员工体验认知的必要性后，企业便开始思考，什么样的员工体验才是员工能切实感知到，并最终帮助组织提升整体绩效与产出的呢？

» 法大大认为，好的员工体验基本是由三个模块组成的：

· 良好的办公环境：

良好的办公环境对于员工的感受提升是直接且快速的。当员工初次来到企业面试，企业的办公环境无形中就会成为候选人是否要加入企业的重要考量因素。

· 优质的企业文化：

企业文化会渗透在企业经营乃至日常团队管理的方方面面，对员工产生潜移默化的影响。优质的企业文化能够在员工心理层面铸造更加稳定、可靠的屏障。



- **数字化工具应用：**

从国家政策的角度来说：现如今，国家已经将数字经济定位为继农业经济、工业经济后的第三种经济形态。毋庸置疑的是，现在任何企业和个人都会被数字经济所裹挟。因此，企业的数字化成熟度，及数字化工具的应用能力，很大程度决定了企业的竞争力。

从员工感受度的角度来说：企业数字化成熟度能够更加直接影响到员工体验。举例来说，当员工入职新企业时，需要等到入职后 2-3 周才能收到总部递来的劳动合同，那员工的体验感一定比不上入职当天就通过短信推送，线上完成劳动合同签署的体验。相较于传统型企业，法大大也相信未来的员工也会更倾向于选择数字化成熟度更高的企业入职。

从 Z 时代占主导的角度来说：现如今，00 后，95 后作为新职场人的主力军，会更加关注数字化带来的便捷体验。相较于过去 70 后、80 后，这些职场新人接触信息化更早、时间更长，对于数字化工具的使用也会拥有更多的习惯与诉求。因此，数字化程度更高的企业，越有可能获得新生力量的青睐。

基于法大大提出的以上三大模块，企业认为数字化工具是能够最直接接触员工，且效果显著的方式。因此，企业便聚焦于数字化工具对员工体验提升的助力，展开进行分享。

▶ 数字化工具对于员工体验提升的助力

企业认为，员工体验的定义是广泛的。其中，员工对于认可、归属、自我价值实现的诉求，更多会取决于企业的“软实力”；而对于数字化工具提升便捷性的诉求，企业则将其定义为企业的“硬科技”：

- 相较于聆听员工心声、关注员工职业生涯发展，数字化对于员工体验的助力更为显性化。员工不仅更容易有所感知，而且也能够快速覆盖到每一位员工。也只有当企业的数字化程度具有一定基础时，才会进而拓展类似聆听、认可员工，关注职业生涯发展等多种方式，进一步提升员工体验。
- 数字化工具能够助力 HR 相关工作的更好落地，同时将企业的线下业务数据显性化，通过这些数据，企业可以洞察到提升员工体验的关键触点与要素，提升整体协作效率。
- 从本质上说，数字化能够帮助企业提升经营效率，驱动业绩长效增长，在市场中创造更大的赢面。而企业的成功，又可以反哺到员工，进一步关注员工体验感，从而形成良性循环，让员工与企业达成共赢局面。

在明晰企业“硬科技”对员工体验的助力后，企业继续探究市场企业目前数字化工具的使用情况。法大大认为，在提升员工体验方面，广大企业应该秉持长期、持续的态度，为员工提供更多便捷有效的数字化工具。因此，数字化工具的更新迭代也会持续发生。企业结合历史情况，并展望未来，归纳出市场企业在数字化变化上的几大趋势。

▶ 未来市场企业数字化变化的四大趋势

鉴于法大大在互联网行业的多年沉浸，从整体市场企业数字化变化上，产生了以下几大趋势：

- **云化：**过去企业在发展数字化时，往往会选择采购一套软件，然后进行重量级部署。随着云产业的发展，现如今企业可以通过 SaaS 模式在云端快速接入实现数字化升级，这类接入的技术门槛与投入成本也会大大降低。目前市场上的云厂商也非常多，所以企业可以选择的数字化工具也更加丰富，在企业内的适配性也更加灵活。
- **移动化：**目前的新生代职场人，基本都是在移动互联网的环境中成长起来的，所以他们对于移动端体验的要求也会更加突出。因此在移动化浪潮下的现如今，普遍企业都会对工具的体验感有更高的要求。法大大也会顺应如今的企业诉求，更加强调 B 端产品的 C 端体验。
- **智能化：**在 AI 展露锋芒的现如今，不使用 AI 的企业与个人都会面临更大的竞争压力。法大大也始终相信，有 AI 加持的企业，能够为员工提供更多的机遇与可能。

· **个性化：**通过 AI 的多元应用，法大大相信未来，企业对员工体验的要求也不再是泛化的。AI 能够给予企业更多的想象空间，包括目前很多云厂商也在推出更多的 AI 功能，以逐步精细解决方案，针对不同员工群体提供个性化体验。

综上所述，法大大相信在未来，云化、移动化、智能化、个性化一定是企业提升员工体验的基本趋势。而在众多数字化工具中，电子签更是能在多个方面提升员工效率与体验感。

▶ 电子签对员工体验的助力

法大大认为，电子签对于员工体验的助力有以下几个方面：

- **线上化、高效：**电子签可以有效替代纸质签的物理属性。在员工异地入职，证明类文件办理等多个场景，通过电子签在线完成跨地域签署，提升整体员工体验感。
- **便捷：**电子签在通过身份认证后，便可以快速完成劳动合同的签署，同时也能支持多个终端，例如移动终端、短信、企业微信、钉钉的嵌入等，更加便捷的查阅到签署的整体流程，从而提升员工体验。
- **可自助：**电子签可以集成在企业的自助终端或 HR 系统中。对于一些非审核类的证明开具，电子签可以利用自身的自动化手段与签署验证的能力，帮助企业快速完成事务处理，提升整体员工处理业务的时效性。

从法大大的大数据后台来看，在企业所服务的规模性企业中，有近三分之一的用户都会先将电子签应用在 HR 场景。说明无论在企业效率提升方面，还是员工体验提升方面，企业都会优先考虑将电子签引入 HR 场景。其中也不乏许多客户，在单一场景使用成熟后再逐步扩散到更多场景中进行使用，例如海关报关单据的签署，一线营销人员的签署等等。

所以无论企业是否从员工体验的维度考量，电子签本身的使用场景就非常广泛。且针对电子签的适用场景，2019 年《电子签名法》也进行过修订，进一步允许在“涉及土地、房屋等不动产权益转让”的交易场景使用电子签。至此，只有在涉及婚姻、收养、继承等人身关系的、涉及停止供水、供热、供气、供电等公用事业服务的及法律、行政法规规定的不适用电子文书的其他情形不能使用电子签名，其余需要签字盖章的场景已经基本都允许电子签的使用。

在未来，法大大在 HR 场景中，也会持续打磨垂直解决方案，将产品体验不断优化，最终让电子签完全融入员工入职离掉转等生命周期各个场景的每一个细节中，并通过电子签的使用，在员工与企业中建立更好的接受度、认可度、依赖度。

▶ 电子签使用情况及意愿度

根据法大大在电子签行业内的多年经验，企业认为数据是较为客观准确，代表企业真实使用意愿的。对于此数据结果，法大大也表示非常欣慰，因为今年已经是法大大做云化电子签的第九年。在起步初期，企业曾经进行了非常多的市场教育，希望能够告诉大家电子签是什么？它为什么具有法律效力？

但是在近几年可以发现，普遍企业对于电子签已经具有了较高的认知度。同时也有大量客户在使用电子签后，在法院、仲裁委已经有大量的事实判例，表明对电子签与电子合同的认可与接受。

与此同时，企业结合百度的搜索数据，发现目前百度用户对“电子签是什么？”的搜索量已经越来越少；更多会开始聚焦于“如何更好使用电子签？”因此，目前企业对于市场宣传教育，更多会着力于如何通过电子签助力企业业务流程的不断加速，从而帮助企业实现降本增效。

▶ 市场企业对电子签认知快速增长的背后原因

在过去三年疫情的影响下，市场对于电子签的认知程度有大幅度的提升。国家从中央到地方再到各个部委，都陆续发布了支持与鼓励使用电子签的相关法律、法规和政策。这样的政策更新给广大企业在选择电子签时提供了非常好的市场助力。加之数字经济的深入发展，市场对于电子签的认知与使用意愿度不断提升。虽然因为电子签是一个 B 端产品，所以对于电子签的引入需要企业的法务、技术、业务等多个部门参与决策，因此决策流程也会相对较长。但是电子签需求的发起方也更加多元，基本企业内所有可以想象到的职能部门，都有机会使用电子签进行助力。

▶ 企业在使用电子签后的反馈与评价如何？

在与法大大客户日常交流的过程中，法大大也收集了客户企业对于使用电子签后的反馈与评价，并进行归纳与总结，整体来说，企业使用电子签后最大的反馈在于三个方面：

- **流程简化：**在使用电子签助力后，企业反馈最多的地方就是，电子签能够替代传统文件的多个流程，帮助 HR 减轻原本繁琐的文件制作，来回邮寄的工作，让 HR 可以腾出更多的时间与资源，投入内部员工培养，管理层晋升等更多对企业更有价值的工作中去。



- **业务闭环：**许多企业也表示，电子签能够很好的弥补企业在 HR 场景的数字化最后一公里，真正让 HR 的全生命周期业务闭环线上化。

- **合规管控：**电子签因为使用了相关的技术手段，所以相比传统纸质的签名与盖章，它对于各个企业、部门的合规风控也有较大助力。举例来说，当很多企业 HR 远程将合同交给对方签字时，HR 并没有办法知道是否真的员工本人签署，当未来有争议纠纷的时候，就会给企业未来可能的争议解决带来非常大的困扰，在争议纠纷的过程中也会处于较为不利的地位。但是电子签通过技术手段，确保了严格的实名审核认证，及签署意愿的认证，可以很好地帮助 HR 提升在合同文件风险管控方面的能力建设。

▶ 使用电子签可能存在的挑战

相较于普遍企业使用电子签后的正面反馈，也有少部分企业对于是否使用电子签仍然存在困惑，法大大认为，主要原因有以下几点：

- 电子签作为一个小型的功能性工具，对于载体的依赖较高。所以电子签的使用前提往往取决于企业是否拥有数字化的管理系统，来承载 HR 的日常管理。由于目前市场上还有一部分的企业，HR 的化工具应用并不理想，所以在这种情况下，直接上线电子签的难度也会较大。对此，法大大目前也正在规划研发 HR 场景电子签的专属应用，帮助此类企业，通过电子签应用来补足这一部分的差异。

- 针对数据保护意识比较强的企业，他们的考虑会更多。比如大型的外资企业，他们会大量使用海外总部的跨境信息系统。而近年来，由于《个人信息保护法》、《网络安全法》对于个人的隐私及数据保持要求日趋严格，这部分企业在使用电子签时，内部需要一个更为谨慎的流程进行评估。同时跨国企业在国内使用电子签时，也会更加关注：系统运行时与境外总部系统进行交互的可行性？境外系统是否能够支持国内使用电子签等问题。

- 针对下沉市场的企业，可能对于电子签的认知还比较有限，对电子签带来的直接价值感知也会弱一些。

在了解市场企业对于电子签的整体认知情况后，企业继续深入研究当前企业通过电子签助力员工生命周期的各个场景的方式，并将其整理如下：

▶ 电子签落地员工生命周期各个场景的助力

针对 HR 场景，除去基本的入离职场景，每一家企业都会根据自身情况的不同，选择在不同场景采购电子签。例如一些法大大服务的规模性企业，会希望针对企业内部中高层，或关键的技术人员通过电子签签署一些股权激励的协议；针对一些劳动密集型企业，他们会希望在日常工作中对于生产线上的一线工人，在工作量或考勤方面，通过电子签进行助力。因此，法大大也会与相关专业软件的供应商进行垂直软件的深入集成，进一步助力企业效率提升。

▶ 招聘场景

- 在 offer 的签发环节中，从候选人的角度，电子签不仅可以助力远程 offer 确认，而且可以通过在 offer 阶段的信息补充，快速生成一个与其相匹配的独立 offer，从而加速 offer 的签署效率，提升体验感。

- 从企业 HR 的角度，可以通过查看电子签的签署进度，及是否拒绝签署，准确了解候选人对于 offer 接受的意愿度，从而加强招聘专员对于候选人是否入职的快速判断，以提升招聘专员的体验感。

- 从合规与风险规避的角度，可以通过电子签将 offer 中包含的条款进行在线确认，帮助企业规避常见的劳务风险。

- 在发送 offer 之前，针对企业的线上面试，都可以通过电子签的使用，让候选人在线上提交需要采集的信息与资料，从而将入职场景中信息填写的动作前置，以减少候选人反复提交个人信息的情况发生。

▶ 离职场景

- 关于离职证明文件的开具，在理想的情况下，企业在将离职证明文件以电子签的形式给到员工后，员工便可以将该证明文件给予第三方企业使用。但是当第三方企业并不信任电子签文件的真实性时，便可以在离职证明文件中增添一个二维码。通过手机扫描二维码，便可以追溯至上家企业的官方网站，并呈现出上家企业对于此份证明类文件确实由

本企业真实签署并提供给员工证明使用的说明，以及电子签系统提供的完整签署过程，从各个步骤的签署者是谁，什么时候签署，以及谁代表企业进行签署，均可以清晰看到。这样的文件，在下家企业中，便会得到更高的认可。

- 同时，也会有企业在证明下方提供一个下载链接，让下家企业可以通过点击链接，查看上家企业提供的原版文件，从而对比证明是否真实。在这其中，电子签的使用，为整体的流转提供了更多便利性支持及可靠性证明。

▶ 转岗与续约场景

法大大认为，由于不同企业的需求点不同，所以每家企业希望电子签助力的场景也会有所不同。

- 针对劳动密集型企业来说，当员工劳动合同到期了之后，由于员工数量较为庞大，企业会选择在某个时间点集中处理到期合约。而电子签能够利用平台自身劳动合同的批量制作能力，快速签约、满足企业大批量、快速处理合约签署的诉求，避免企业因为没有及时续约导致相应劳务纠纷的风险。

- 针对涉及企业跨主体的转岗与换签时，企业也往往对于电子签的需求更为急迫。

- 针对为上游企业进行市场招募的灵活用工企业，对于电子签的需求也会更为广泛。例如当线下的地推站点需要招募例如快递、外卖骑手时，企业便会与用工平台协商，希望建立一个企业用工模板，并希望能够通过电子签的使用增加扫码签或便捷签的能力。

▶ 培训与发展场景

- 当上游企业提出灵活用工的需求时，往往也需要灵活用工平台同步进行线下培训。但是培训的过程也需要在企业内部留下痕迹，因此针对培训过程的记录，便会通过会议签到的方式进行，从而确保该员工有进行过对应的培训。通过电子签的助力可以让会议签到更加轻量化，例如企业可以在线下站点或网点放置二维码，通过员工扫码直接进行签约。

- 针对企业高层管理者，或高端人才的付费培训，往往会需要和员工签署培训协议，从而保障培训完成后能反哺企业创造价值。针对此类临时性、大批量、高合规要求的签署需求，电子签都可以更好助力效率提升。

▶ 考勤场景

- 在考勤场景中，电子签的使用可以帮助企业有效规避用工风险。例如针对制造业企业，可能会采用按日或按月结算的用工方式。这种情况下，企业对于员工是否有进行签到打卡要求更高。

- 而在企业已经拥有考勤系统的情况下，电子签的融入使用可以帮助企业快速确认员工考勤的真实性，并通过线上签署的形式，有效解决原本纸质考勤表，因为需要流转至多个管理者确认，而导致的推进缓慢问题。因为对于企业而言，考勤并不仅仅是交由员工进行单方面确认，企业的部门管理者，直属上级均需要进行确认。所以基于接触环节的增加，原本传统的纸质确认推进效率会大受影响。

- 从另一方面来说，很多企业会基于考勤记录核算薪资，所以在每个月的固定时间，对于 HR 的工作量也会更大。目前法大大正在探究一些更加可行的方案，希望能够在考勤系统自动生成表格后，直接推送至员工个人工作台，在员工签署后，同步至考勤系统，再通过考勤系统自动计算薪酬的能力，帮助 HR 与财务及时计算薪资发放情况。

▶ 绩效场景

- 目前市场很多企业均会在绩效场景使用电子签进行助力，尤其是针对销售岗位较多的企业。当员工绩效不达标，甚至可能涉及到解除劳动关系的情况时，企业对于绩效的承诺都会更为看重。因此通过电子签确认绩效结果，可以让确认流程更为严谨，从而规避相应可能产生的风险。

- 除此之外，在绩效场景企业的核心诉求更多在于快速推进员工的绩效确认。尤其针对一些大型的集团企业，因为拥有较多的分支机构，所以在各个地区推进绩效确认的节奏都会不太一样。电子签不仅可以帮助员工尽快确认绩效情况，还可以帮助企业追踪绩效文件是否已经推送到员工手中、员工是否有进行及时确认、当员工长时间没有确认是，企业可以通过电子签的追踪数据，证明企业的确触达员工，从而规避相关风险。

▶ 员工心声场景

- 法大大的众多客户中，一些比较大型的外资企业，往往每年都会需要让广大员工重新签收新制作的员工手册。而针对如此大规模、批量化的操作，电子签的助力程度也是毋庸置疑的。



此外，针对员工自下而上发起的活动倡议，在需要各地员工积极响应时，也会形成签名书。而通过电子签的扫码功能，也可以让处于不同地区的员工快速响应参与。

▶ 电子签可助力的专属场景

围绕员工生命周期，其实也会有许多临时性文件的签署场景。

- 针对高端人才的入职，企业也会针对该员工单独对：薪酬福利说明函、员工股权激励协议、劳动合同、禁业协议、公司商业机密的保密协议等，通过电子签进行快速办理。

- 许多企业在入职过程中，不仅会签署劳动合同，也会签署部分薪酬福利类的说明文件，这也都可以通过电子签进行助力。针对高科技、大型制造企业，由于对中高端人才的更多诉求，也时常通过电子签完成竞业协议的签署。

针对与上述类似的各种特殊情景，都可以通过电子签进行助力。因此，电子签对于无论大批量的签署需求，或是零散性的签署需求，都具有较高的适配性。



法大大 FADADA 关于法大大

法大大是国内领先的电子合同与电子签云服务平台 (Fadada Agreement & Signature Cloud)，致力为企业、政府和个人提供基于合法数字签名技术的电子合同和电子单据的在线协同签署及管理服务，构建商业契约的数字化基础能力，助力企业数字化转型和社会数字化升级。

法大大电子合同与电子签平台通过SaaS和OpenAPI为用户提供便捷、安全、公正的云服务，其主要产品能力及服务包括：电子签名和电子印章管理、合同模板创作和管理、合同或文件的多方协作签署、签署后的合同管理、合同智能审核及全链路存证和出证服务等。企业的各种数字化业务系统、IT系统及产业互联网平台，可与法大大平台无缝集成，实现具体业务场景与电子签的全链路数字化闭环，进而促进业务发展、效率提升、安全保障和风险控制。

法大大产品严格依据《电子签名法》设计，获得ISO27001及ISO27701等安全认证及保险公司承保，客户及合作伙伴包括：腾讯、微软（中国）、SAP、美团、携程、越秀地产、保利地产、红星美凯龙、徐工集团、格力、中国电信、太平鸟、海底捞、新东方、小红书等。



法大大

联系电话: 400-869-2012

邮箱: kefu@fadada.com

网址: www.fadada.com



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务, 每年帮助超过200家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

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

• 深度学习渠道：

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

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业界的“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
 -



员工体验全景调研

——数智驱动、体验升级

A Comprehensive Roadmap of
Employee Experience-Substantial Upgrade
through digital intelligence

调研主办方  智享会
HR Excellence
Center

联合主办方  法大大
FADADA

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

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