

学习发展，就在智享会



# 2023

## 智享会人力资源共享服务中心 价值大奖获奖案例集 >

2023 HREC HR Shared Services Center Value Awards  
Winning Cases Collection

主办方



全程合作伙伴



GaiaWorks  
盖雅工场



## ➤ 前言

2023 年年初，智享会依然秉承着一以贯之的公平、公正、公开原则，以及“汇聚优秀企业、发现杰出实践、引领人力资源行业发展”的美好希冀，联袂盖雅工场再次启动了“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”评选。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，以“汇聚优秀企业、发现杰出实践、引领人力资源行业发展”为目标，全程不收取任何费用。本次评选有幸邀请 10 位人力资源共享服务中心领域的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任溢达集团首席人力官 Queenie Huang 黄坤宇、时任药明生物 HR 解决方案与交付中心负责人蒋海滨、时任通用电气亚太区人力资源运营总监全悦、时任腾讯科技 HR 共享交付运作总监孙洪凤、时任百胜中国控股有限公司人力资源科技流程总监吴辉、时任科勒（中国）投资有限公司中国区资深人力资源总监吴燕、时任大陆汽车亚太区人力资源运营总监姚雪花、时任海尔集团人力生态云平台总监张俊玲、时任罗氏亚太区组织运营与支持负责人张悦、智享会创始人金景。并邀请盖雅工场联合创始人 & COO Alex Chang 张荣兵为评委会特别顾问参与评选。

“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”是智享会举办的第五届人力资源共享服务中心评选活动，经过以往四届的积累与沉淀，我们的评选模式已渐趋成熟，在业内也积累了相当的口碑。本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。本届价值大奖的评委团也延续了往届的优良传统，将从第三方的角度全程公平、公正、公开地评估每一个参选案例。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，7 家企业案例入围终选，分别获得“最佳人力资源共享服务中心创建奖”“最佳人力资源共享服务中心创新迭代奖”“最佳人力资源共享服务中心用户体验奖”“最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖”。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，也为了将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对获得奖项的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将此 7 篇案例汇编入此份案例集，希望他们的优秀实践能为各位同行带来一些启示与感悟，这也是我们进行案例收集与评选的最大意义。

## 2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖评委团

评委团成员 (排名不分先后, 以姓氏拼音字母顺序排列)



**Queenie Huang 黄坤宇**

时任首席人力官  
溢达集团



**蒋海滨**

时任 HR 解决方案与交付中心负责人  
药明生物



**全悦**

时任亚太区人力资源运营总监  
通用电气



**孙洪凤**

时任 HR 共享交付运作总监  
腾讯科技



**吴辉**

时任人力资源科技流程总监  
百胜中国控股有限公司



**吴燕**

时任中国区资深人力资源总监  
科勒 (中国) 投资有限公司



**姚雪花**

时任亚太区人力资源运营总监  
大陆汽车



**张俊玲**

时任人力生态云平台总监  
海尔集团



**张悦**

时任亚太区组织运营与支持负责人  
罗氏



**金景**

智享会创始人

### 评委团特别顾问



**Alex Chang 张荣兵**

联合创始人 &COO  
盖雅工场

## 颁奖典礼现场照片



## ➤ 2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖获奖名单

(排名不分先后, 依据拼音首字母排序)



### 最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖

联想集团

### 最佳人力资源共享服务中心创新迭代奖

深圳平安综合金融服务有限公司  
天阳宏业科技股份有限公司

### 最佳人力资源共享服务中心用户体验奖

快手  
网易

### 最佳人力资源共享服务中心创建奖

河南投资集团有限公司  
金地智慧服务集团公司



---

# 最佳人力资源共享服务中心卓越运营奖

---

➤ 联想集团



本案例荣获  
“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”  
卓越运营奖

# 智能为每一个可能

## ——联想集团 HRSSC 卓越运营实践

联想集团（下称联想）是一家成立于中国、业务遍及 180 个市场的全球化科技公司，致力于成为智能化转型的引领者和赋能者，实现“智能为每一个可能”的愿景，其人力资源共享服务中心（下称 HRSSC）隶属于人力资源战略与运营（HR Strategy & Operations）团队，属于人力资源架构中的 HRBP、COE、HR Strategy & Operations 三支柱之一。联想 HRSSC 的使命是通过易用的工具、敏捷的流程、准确的数据、以客户为中心的服务，为联想人提供超预期的员工体验并为他们赋能，主要在卓越运营、以客户为中心、新技术探索及人才培养几方面发力。

编辑整理：Phyllis Guo

### 联想 HRSSC 角色定位

**人力资源的第一联系窗口：**联想十分重视 SSC 的专业度，99% 的一线解决率和 99.5% 的满意度让 SSC 在员工中有口皆碑，有任何人力资源问题，都会第一时间想到去联系 SSC 获得帮助。联想作为一个国际化的公司，全球统一的人力资源共享服务中心为业务全球化提供了有力支撑，无论是管理者还是 HRBP，都能通过人力资源服务中心掌握不同国家的人力资源政策和要求，为国际化团队的管理提供便利。

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

**人力资源数智化转型的基础：**SSC 的工作与员工息息相关，重复性标准化的任务场景较多，SSC 的输出内容也是很多人力资源工作的基础，所以 SSC 要发挥人力资源数智化转型排头兵的作用，无论是自助服务的工具，还是流程设计，都要积极探索数字化、智能化解决方案，夯实人力资源数智化转型的基础。

### 联想 HRSSC 系统应用

联想 HRSSC 不断对系统进行更新迭代，并持续推动团队创新意识，利用多样化的系统支持人力资源管理的各个场景，同时不断探索新技术在人力资源管理中的可行性应用，用“创力”节省“人力”，帮助组织大大提升了工作效率。同时，流程的简化也带给员工更加高效、便捷体验。

#### 1. Workday

作为联想集团全球人力资源主系统，人员入转调离、绩效管理、组织人才盘点、人才集市等流程均在 Workday 中完成，为全球复杂组织结构下的统一管理提供了极大的便利，也为下游业务系统提供了准确的人员和组织基础数据。在常见流程的基础上，联想 HRIS 团队还对 Workday 系统进行深入自主开发，搭建了一系列高效的自助服务工具和流程，例如：HR 权限 / 报表申请，劳务人员申请、管理，证明自助生成，等等。人力资源共享服务中心在 Workday 系统中拥有分层管理员权限，按不同权限查询员工基础信息及相应保密等级信息，对员工的问题进行更为准确的解答和回复，同时，共享服务中心也可按需对部分流程进行更正、撤销等操作，提升流程效率和共享服务中心的一线

解决率。

## 2. 人力资源知识库 (HR Knowledgebase, 简称 HRKB)

HRKB 是联想全球人力资源政策、流程、系统指引的一站式自助服务平台, 根据用户角色 (员工、经理、HR) 开放不同的权限并分别提供更有针对性的内容和指引。例如, 在系统操作指南页面, 员工可查看员工操作流程的相关指引, 而经理不仅可查看员工页面, 还可以查看其在系统中进行团队管理时涉及的流程指南。同时, 知识库可针对不同国家维护相应信息, 不仅为各地的员工提供更为准确的内容, 也方便经理和 HR 管理 / 支持海外团队成员, 查看其他国家相应的 HR 政策。

## 3. 助小咖 Robbie

Robbie 为联想自助研发的自助服务聊天机器人, 为员工提供 HR、IT、财务、行政等一站式自助问询服务。员工不仅可以咨询相关问题, 获得指引, 也可在问询时直接完成部分任务, 例如查询假期额度、请假、开证明等。

## 联想 HRSSC 运营与实践

### 内部运营模式

联想的 HRSSC 共划分为四个大区, 支持联想在全球六十多个国家和地区的员工, 致力于为员工提供专业而有温度的人力资源支持和服务。HRSSC 由全球人力资源服务总监领导, 使用统一的工单管理系统, 按统一的要求交付服务, 按统一的考核指标进行管理。各区域 SSC 经理对工单质量以周 / 月度为单位进行抽样质检, 并给 SSC 工作人员反馈, 持续提升人员专业度及服务质量。

### 1. SSC 关键考核指标及要求

(1) SLA: 大于 96% (工单按照紧急程度进行划分, 要求 96% 的工单在规定时间内关闭)。

(2) 一线解决率: 大于 92% (一线独立处理完成工单率占 92% 以上)。

(3) 客户满意度: 大于 95% (评分制为 5 分制, 平均分 4.75 以上为达标)。

(4) 工单重开比例: 小于 5% (为了实现更好的用户体验, 要求工作人员需在彻底解决问题后再关闭工单)。

## 2. 工单处理流程图

Case Handling Process Map

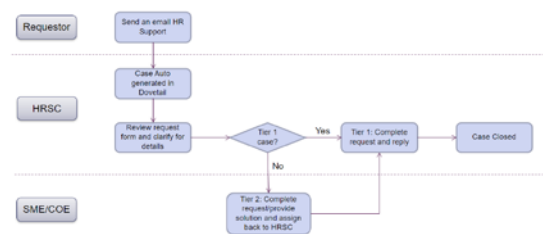


图 1 区域内工单处理流程

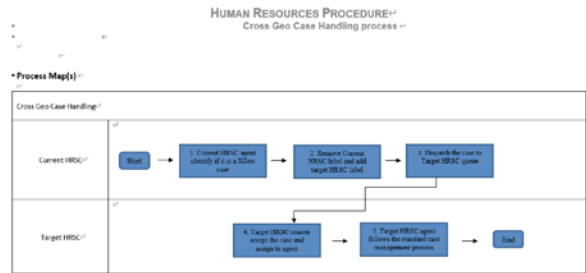


图 2 跨区域工单处理流程

### 卓越运营实践

#### 1. 咨询集中化

整合流程, 集中化处理员工的 HR 相关需求, 从而方便员工, 并最大程度地让 HRBP 和 COE 专注于政策制定、战略支持、人才培养及组织发展等。例如, 员工日常所有 HR 相关问题均由共享服务中心统一解答, 在需要 HRBP 和 COE 协同的案例中, 共享服务中心作为桥梁完成沟通和确认, 最终回复员工。

#### 2. 体验极致化

以客户为中心, 提升客户体验。例如, 日常处理工单的时候, 不仅给员工提供针对性、客制化的解决方案, 更附

上相关的政策和流程供员工参考，永远比员工多想一步，为员工提供超预期的服务，协助员工从根源上解决问题，而不仅仅着眼于单一的问题。重视员工反馈，不管是年度满意度调查，还是日常工单的满意度反馈，共享服务中心都会深挖数据背后的原因，制定相应的行动计划。

### 3. 流程持续优化

持续优化流程，向卓越运营迈进。例如，梳理流程可优化点是共享服务中心每年固定的 KPI 项目，共享服务中心会定期举办创新工作坊，让团队成员可以从日常繁琐的工作中跳脱出来，沉浸式梳理日常工作中发现的员工新需求和当前存在的痛点，之后根据重要紧急程度对待改进项目进行划分，大家一起头脑风暴思考改进方案，每个人领取对应任务并跟进处理，以求在不断优化流程的同时培养团队成员的思考习惯，焕发团队活力，使共享服务中心可持续发展并不断向卓越运营迈进。

#### 探索数智化解决方案

##### 1. 电子证明

从线下申请各地 HR 分别处理到线上证明速递统一申请由共享服务中心集中处理，从证明打印机等可取到电子证明随时随地一键获取，证明开具的流程不断优化改进，在降低人工成本的同时，提升了工作效率。如今电子证明的解决方案提升了客户体验，员工使用手机即可随时随地申请并接收证明，操作简单且便捷。



图 3 证明开具

##### 2. 智能机器人

基于知识库架构构建的自助服务机器人，为员工提供 7×24 全天候服务，准确率稳定在 90% 以上。自助服务机器人中嵌入了一键请假、一键申请证明的功能，为员工提供沉浸式体验，让员工不用切换系统即可完成操作。机器人与人工 Teams 服务进行了集成，让员工无感体验和机器人的对话，提升效率，同时支持一键转人工，为员工提出的复杂问题给出定制化的解决方案。未来 HRSSC 会持续探索机器人自主学习、生成任务画像等智能化方案的可能性，不断完善和优化自助服务机器人。



图 4 自助服务机器人

##### 3.RPA

识别 RPA 可处理的标准化流程，让 RPA 替代人工实现自动化。联想人力资源战略与运营团队目前已经实际应用的自动化流程包括但不限于：新员工数据录入，工薪数据核查，报税与付款，请假材料审核，定向沟通邮件发送，等等。部分场景结合 OCR 运行，提升自动化空间，让 SSC 工作人员可以专注在更有价值的工作上。



图 5 RPA

#### 4. 线上入职

从新员工入职材料收集到劳动合同签署、入职欢迎会、培训，均可在线上完成，不再需要在各地设置 SSC 工作人员或借助供应商资源，极大地降低了管理成本，适应业务灵活办公模式。当然，在提升效率和业务灵活性的情况下，HRSSC 也不忘为员工带来有温度的入职体验，通过组织线下欢迎会、进行入职体验打卡记录、开展游戏式入职培训等增加入职的仪式感，帮助新员工快速融入新环境。



图 6 线上入职

### 🗨️ 联想 HRSSC 员工发展路径

#### ▶ 人才吸纳与培养

人员培养始于筛选契合公司文化，适合在共享服务中心工作的员工，并充分利用公司资源，为 SSC 员工提供多元化的学习和发展机会，为整个人力资源团队培养人才，打造优秀的人力资源人才库。

在选人方面，除了常规的社招渠道，还拉通了校园招聘和内推途径，为新员工打造了非常严格的试用期考核 KPI，筛选出符合企业文化和岗位要求的员工。在员工学习和发展方面，联想拥有完整的线上学习系统——联想智学，为员工提供上千门课程。在知人善用方面，不仅帮助员工储备知识，完成日常工作的同时，还会拓展他们的技能，结合员工兴趣安排不同的任务和项目，激发他们的潜能。在多元发展方面，利用个人发展计划帮助员工了解员工的优势和待发展空间，让员工在工作中持续学习进步；同时，

鼓励员工参加人才集市，在跨团队的项目中获得更多锻炼机会，提升自己的技能，共创职业发展双通道。



图 7 人才吸纳与培养路径

#### ▶ 人才培养实践

核心胜任能力包括：(1) Mindset: 客户服务意识、共情意识、责任心、创新意识；(2) 专业能力: HR 政策、流程、系统基础及进阶知识；(3) 软技能: 学习能力、沟通能力、英文技能。

培养方式 1: 对于 Mindset 的培养，通过周会或绩效回顾例会分享团队中能够体现很强的客户服务意识 / 责任心 / 共情意识突出案例，供大家讨论学习；通过创新工作坊，提醒大家有意识地挖掘工作中的痛点，深入思考员工提出的改善建议保持好奇心和创新意识，不断优化流程和工具，提升用户体验。

培养方式 2: 共享服务中心的学习旅程。共享服务中心团队原创的学习旅程，从框架设计到线上课程资源的检索，再到线下培训材料的制作都是由团队自己完成的。整个学习旅程的周期为一年，培训时间点分别设置在入职一个月、三个月、半年和一年，分为线下课程和线上课程，不同时间点员工学习的侧重点有所差别。专业知识相关课程是日常处理案例时会用到的基础知识，个人技能相关的课程帮助大家提升核心竞争力。让员工在决定加入共享服务中心时，就清楚了解自己的学习旅程和共享服务中心需要掌握知识和技能，明确学习目标。



图 8 培养计划

### ► 职业发展通道

共享服务中心团队内部有清晰的职业发展通道(图9)。结合人员的能力强项和职业发展兴趣，共享服务中心同样支持大家转岗到 HRBP、COE 或 Ops 的其他岗位，深入到某个特定领域从而多元且长远发展。



图 9 职业发展通道

### ► 联想 HRSSC 未来展望

HR 在从数字化时代迈向智能化时代的过程中，面临着很多机遇和挑战，SSC 不仅要向内看，发掘优化和改善的机会，更要向外看，坚持对专业知识和行业趋势的学习。同时，需与 IT 等技术部门保持战略合作伙伴关系，在学习和共享技术的同时，不断拓展人力资源数智化转型的边界。对于未来的发展，HRSSC 将从以下四个方面持续努力：

**探索革新：**虽然联想已经落实了很多数智化解决方案，但技术发展日新月异，外部环境变化迅速，新生代员工的期望和要求不断变化，一定要坚持学习，不断革新。

例如，对于 ChatGPT 的出现，SSC 不应该是担心自己的工作中有哪些部分会被取代，而是应该主动地探索可以利用 ChatGPT 让工作更加智能、高效的方面，给员工带来更好的体验。

**持续优化：**SSC 的工作比较繁杂，除了重大技术革新，日常工作和流程工具持续优化的重要性也不容小觑。要将持续优化像以客户为中心一样根植于每一个 SSC 员工的基因，在工作中不墨守成规，善于发现问题，勤于思考优化方案并采取行动推进落实。

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

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



## ➤ 获奖企业风采

### 关于联想集团

联想集团（HKSE: 992）（ADR: LNVGY）是一家年收入 4240 亿人民币的全球化科技公司，位列《财富》世界 500 强第 171 名，在世界各地共有 77,000 名员工，服务遍布全球 180 个市场数以百万计的客户。为实现“智能，为每一个可能”的公司愿景，联想在不断夯实全球个人电脑市场冠军地位的基础上，向包括服务器、存储、手机、软件、解决方案和服务在内的新增长领域拓展，推动基于“端——边——云——网——智”技术架构的新 IT。这一变革与联想改变世界的创新一起，共同为世界各地的人们成就一个更加包容、值得信赖的智慧未来。

Lenovo 联想





---

## 最佳人力资源共享服务中心创新迭代奖

---

- 深圳平安综合金融服务有限公司
- 天阳宏业科技股份有限公司



本案例荣获  
“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”  
创新迭代奖

## ➤ 提供价值服务，实现共创共赢

### ——平安金服 HRSSC 创新实践

深圳平安综合金融服务有限公司（下称平安金服）致力打造中国领先的综合金融服务公司，总部位于上海，设有八个分公司，共有员工 1.6 万人。为更好地支撑业务发展与提供员工服务，平安金服人事共享服务中心（下称 HRSSC）从变革与转型模式、服务内容与收益模式、新技术研发与运用、人才的培养与发展等方面持续创新迭代。

编辑整理：Phyllis Guo

## 一、平安金服 HRSSC 概况

### 1. 概况介绍

平安金服人才服务中心（平安人事服务共享中心）是以人事共享服务、系统为核心的一体化综合人事服务解决方案提供商，以数智赋能人事共享服务不断创造价值，助力企业实现智慧化转型。通过打造智慧人事服务生态，以“共享、共生、共赢”模式引领人事服务领域的发展。中心自 2006 年成立以来，服务范围覆盖平安 30 万+ 人员，服务内容涵盖了从招聘、入职、合同事务到离职全生命周期的员工服务。在近十八年的运营过程中，具备了强大的平台运营能力。

平安人事共享中心经历了四个发展阶段。在 4.0 阶段，围绕**数据驱动、数字化、智慧化**，通过共享服务平台“1 个交付平台 +N 大业务管理中枢”，为 6 类用户（HRBP、COE、共享运营、共享作业、全体员工、系统运营）提供 N+ 类数字化服务；提供个性化、定制化的服务解决方案，运用新技术进一步提升效能，数字驱动作业管理。

### 2. 组织结构

平安金服 HRSSC 由运营管理、客服模块、产品模块

及作业模块构成。

**作业模块职能：**入离调转等基本人事业务处理，社保、落户、外事等。

**产品模块职能：**产品设计、产品管理、项目管理、流程管理、技术创新应用。

**客服模块职能：**客户需求管理、客户关系维护、业务拓展管理、委托流程管理。

**运营模块职能：**中后台资源配置、指标数据分析、完善风控例行专项稽核机制、系统规划支持。

## 二、平安金服 HRSSC 系统运用

平安金服 HRSSC 利用多元化的内外部系统为员工提供了多样化的服务，使 HR 和员工双方均体会到更加便捷的操作方式和体验感。

共享中心系统属于平安金服的自研系统，内含交付管理平台、员工服务大厅、HR 服务平台和智能咨询平台四方面内容。

**交付管理平台：**对人事共享业务操作过程进行信息化

管理的系统。

**员工服务大厅：**面向员工端的在线业务办理系统。包含入职、续签、离职、个人信息查询等员工全生命周期人事服务，员工只需通过手机 APP 即可完成线上业务办理并随时了解到办理进度。

**HR 服务平台：**面向 HR 端的服务系统，包含各类人事场景指引、入离职等流程操作、人事政策信息查询、问题反馈与追踪、服务快报、业务合作等功能。

**智能咨询平台：**运用 AI 技术，面向员工端提供在线问题答疑。

### 三、平安金服 HRSSC 运营和监管模式

#### 1. 运营模式

平安金服 HRSSC 秉承着专业、高效的工作宗旨，搭建了完善的内部运营模式，各类人事服务均配有标准作业程序和时效要求、合作通过 SLA 协议（对服务线、服务项及服务内容、服务水平设有标准规定）；内部监管通过智能化风控体系以及 KPI 指标体系。

产品中心负责设计研发资源配置需求管理项目管理、系统支持、验证推广，再进行任务下达；交付中心负责审核、咨询、档案、数据等内容，再输出成品；质量中心负责效能管理、体验管理和品质控制，反馈运行过程中的问题。

#### 2. 用户服务满意度调研机制

平安金服 HRSSC 采用“线上+线下”的服务满意度调研模式。与传统满意度调研内容（服务评分）不同，平安金服 HRSSC 的满意度调研内容既要了解客户对其服务满意程度（如：时效、态度、专业能力等），同时也要挖掘到客户深层次的需求。通过不断进步、不断完善，为客户带来更好的服务体验，针对服务项内容和要求的变化，每季度对满意度调研问题进行检视并更新。

员工端：在线业务办理结束后，即会收到满意度调研

信息，第一时间获知员工的使用感受。HR 端：业务在流转过程中涉及到对接 HR 的环节，在流程结束后，HR 即会收到满意度调研信息。员工端和 HR 端线上服务满意度得分持续保持在 99 分以上，对于调研评分较低的业务，由专人 与调研人进行联系，了解具体情况，根据调研人反馈的问题，共同研讨并落实相应解决方案，并将处理进度和结果及时告知调研人。合作伙伴端：定期通过电话、上门访谈等多重形式，获知合作伙伴对服务、产品的感受及建议，了解影响其满意度和忠诚度的主要因素，并制定相应的解决方案，同时，通过调研找到业务拓展的突破口。

### 四、平安金服 HRSSC 创新之举

#### 1. 技术和产品创新

为了满足业务发展中日益增长的个性化、差异化、智能化、可视化需求，人事共享中心推出了多个数字化产品，快速提升人力资源管理效率，助力企业人力资源实现全面数字化管理。

**员工背调：**通过“Saas+ 大数据 + 专业服务”的模式，对应聘者提供的入职信息和胜任能力等相应内容进行验证核实，辅助客户识别人才，降低企业雇佣风险。

**人才测评：**通过情景模拟等客观化方法对人员的能力、水平、性格等因素进行测量，并根据职位需求及公司组织特性对其发展潜力、个性特点等心理特征进行科学评价，为公司用人、选人、育人等人事决策提供参考依据。

**考勤管理：**以“4 管理 +1 统计 +1 共享平台”的模式作为功能架构的数字化考勤管理平台。灵活适用于各类考勤场景，既能实现赋能企业人事管理、控制企业人力成本、规避用工风险，又能给予员工数字化考勤顺畅便捷体验。

**社保 RPA：**解决人工操作产生的差错风险，通过模拟缴交人员在 PC 端的操作，按规则自动执行流程任务，7×24 全天候待命，实现社保处理最后一公里智能化。

**风控平台：**减少了对人工风险意识、经验及判断的依赖，通过大数据智能风控，将科技、多源数据、场景三者相结合，提供全方位、全流程风控决策和风险预警，为用人单位防范用工风险。

**人事智能机器人：**7×24 小时在线解答员工关于人事业务方面的咨询，通过 NLP 语义分析及算法，精准识别用户问题（在线解答率达 85%）。机器人通过在线自学，不断对现有逻辑进行优化，实现知识自动更新。对于机器人无法解答的问题，再由在线人工客服介入，降低人工咨询工作量。

## 2. 服务内容与收益模式创新

平安金服 HRSSC 由成本中心逐步向利润中心转变，从一开始的内部市场化运营，到现在利用自己的专业平台为第三方提供服务；服务内容从固定的、无法拆开的全套人事服务到提供个性化菜单式服务，再到帮助用人单位量身定制符合不同需求的人事服务方案；收费模式从按照“服务内容+服务人数”收费，到按照“服务内容+使用量”收费。

## 3. 人才的培养与发展创新

### ▶ 员工培训

平安金服 HRSSC 为培养和提升员工的能力，设置了多元化的赋能形式。根据岗位类型，提供对应管理类、员工发展类、技能类专属课程培训；邀请外部专业人士开设专题讲座；通过同业交流，学习借鉴先进经验和优秀做法。

### ▶ 梯队培养

平安金服 HRSSC 基于打造人事专业人才及储备管理梯队，建设员工双职业双发展通道。搭建人才梯队资源库，根据不同岗位制定储备人才计划，结合人员在岗年限、年度考核、工作表现等因素，将符合条件的潜才纳入人才梯队资源库，当部门有高级岗位空出或新需求时，部门组织对潜才进行评估，找出适合晋升的人员。另外在人才培养方面，对于纳入人才梯队资源库的潜才，根据甄选标准开展系统性人才培养计划。

## 五、平安金服 HRSSC 贡献

### 1. 对组织贡献

**HRBP 视角：**从最初建立标准化作业模式，HRSSC 将 HR 从重复的、繁琐的人事业务中解放出来，关注更多人事管理上的问题。同时，辅助 HR 从单一人事职能向



HRBP 进行转型，直到通过数字化和智慧化服务，一步步助力 HR 提升人事管理质量和工作效率（人管效率提升 90%）。

**COE 视角：**HRSSC 助力集团政策规则下达，数据赋能人事决策。实现“三百”——100% 政策下达追踪、100% 风险控制管理、100% 人事数据准确。

**共享运营视角：**通过数字化服务管理洞察全局，高效团队运营。任务执行全程追踪可控，团队管理效率提升 30%。

**共享作业视角：**从传统纸质化线下人事服务，到无纸化线上服务，再到 70% 自动化辅助处理，作业效能提升 95%，数据 100% 精准传达。

**员工视角：**从柜面排队办理业务，到使用手机 APP 轻松办理业务，实现 100% 执行反馈，业务自助线上化达到 98%，办事效率提升 98%。

## 2. 对业务影响

平安金服 HRSSC 不仅可以完善公司运行管理，为公司发展提供后勤保障，同时也可以为公司节约用人成本，促进公司经济利益的发展，提高公司综合竞争力。

减少人力资源用工成本，降低企业生产成本。人才服务中心的建设发展，改变了传统人力资源管理模式，通过将分散、繁琐的重复事务性工作集中，减少人力资源成本支出。

完善人力资源管理工作流程提升公司信息共享能力。通过数字化和智慧化管理，将公司信息进行全面的采集、处理、管理、存储以及保管，通过企业信息内部共享，提高公司信息的利用率以及信息的公开度。

满足公司管理需求，提高公司综合管理水平。运行数字化核心运营管理，不仅使公司管理制度执行更加高效，同时也满足了公司人力资源发展的管理需求，实现公司“基业长青”。

## 3. 未来运营战略

平安金服 HRSSC 利用数字化技术和能力来驱动人事服务共享中心从业务服务向价值服务进行转型，通过数字化、智慧化构建，使人力资源服务体系不断完善，服务模式不断创新，服务更趋于向多元化方向发展，产品转向场景驱动，人工作业转向智慧化作业，业务运营转向经营赋能。将数字化与业务目标、业务价值更好地关联，赋能助力，让服务更有价值，最终实现共创共赢的发展目标。



## 获奖企业风采

### 平安金服简介

平安金服全称深圳平安综合金融服务有限公司，是平安集团金融服务生态圈的重要成员。平安金服致力打造中国领先的综合金融服务公司，既是平安集团的综合金融智慧服务平台，也是面向市场开放的综合金融解决方案提供商。

围绕“金融+科技”“金融+生态”的战略，平安金服为平安集团子公司及机构提供远程客户服务、远程销售咨询、贷后风险管理、财务共享服务、人力资源管理支持，为国内外企业客户提供智慧客服、AI标注与训练、智慧财务、智慧人事等解决方案。

平安金服总部位于上海，设有深圳、成都、苏州、西安、合肥、济南、洛阳、内江 8 个分公司，共有员工 1.6 万人。截至 2021 年底，平安金服年服务客户 10.1 亿次，服务覆盖平安个人客户 2.27 亿、覆盖国内外企业客户超过 185 家。





本案例荣获  
“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”  
创新迭代奖

# 天阳科技 HRSSC 创新迭代实践

编辑整理：Aileen Yang

## 发展概览

天阳宏业科技股份有限公司（以下简称天阳科技）成立于 2003 年，是近年来业内领先、高速成长、颇具活力和创新精神的金融科技企业，是金融创新服务的重要贡献者。天阳科技于 2019 年正式创建了 HRSSC，以事务思维梳理基础业务并调整组织分工；2020 年进入量变积累期，以客户思维优化规则流程并沉淀组织知识；2021 年进入服务质变期，以产品思维创新服务产品并延伸服务价值；2022 年开始进入价值再造期，以生态思维创新服务系统，创造无限可能。

天阳科技按照三支柱模式搭建人力架构，具体如图 1 展示。虽然 HRSSC 的业务属于大人力体系的一部分，但在组织层面，HRSSC 与行政合并为一级部门员工服务中心，与人力资源中心同级，同时，由于公司业务和人员分布在国内 70 多个地区，加之涉及多个法人主体的立体经营，为提升管理效率，职能后台集中于集团总部，实行全国一体化的管理与支持。

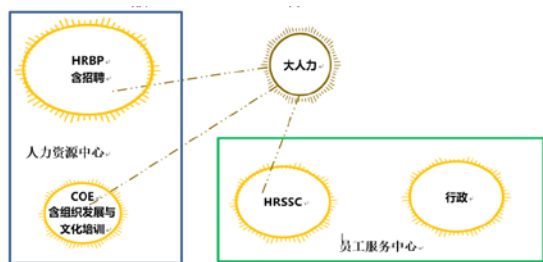


图 1 人力架构图

目前，天阳科技 HRSSC 内分设员工关系、薪酬数据、服务与福利三个子部门。员工关系部门主要负责入、离、调、转相关的流程指导审批以及员工资料审核与管理；薪酬数据部门主要负责员工的考勤休假管理与薪资核算以及人事相关数据的汇总统计与分析；服务与福利部门主要负责数字化平台的搭建运营、员工服务资源与活动的组织协调、创新性工具与新媒体服务方式的探索以及 HRSSC 品牌的打造与传播。

## 运营服务机制

天阳科技 HRSSC 使用的主数据系统是公司自建 OA，随着员工服务领域的拓展，也使用了诸多采购或公用的其它系统来辅助支持各项业务，除了常规的邮件、短信等信息平台外，还包括外部采购的电签系统、BI 系统，以及内部自建的档案管理系统、移动端的员工服务 APP、钉钉、微信小程序、腾讯直播等公开平台和供应商提供的数字化合作平台等。

在天阳科技，HRSSC 的内部运营分为三个层面：最底层是执行层，主要解决标准化的问题或需求，他们的日常作业主要围绕流程或工单审批的流转，根据 SOP 的指导和 SLA 的标准完成交付（示例如图 2）。中间层是经营层，主要解决特殊需求的交付与运营上的降本增效，他们的日常作业会有更多的灵活性，需要善于发现问题、分析规律、提炼方案、不断迭代，他们的最大贡献或考核要点就是运营上的降本增效结果。最上层是体验层，主要解决服务产

品创新的问题，需要把员工当客户，批量化地满足客户的个性化需求是他们的主要工作方向，而用户的满意与好评则是检验服务结果的唯一标准。

### SLA (Service Level Agreement)-概述

促进沟通 管理预期 改进服务 加强关系

服务水平协议是服务使用者和服务提供者，就服务效率和质量，经沟通协商，形成一致的可测量的定量指标。

目的：

明确双方的期望和职责，鼓励双方对服务质量加强理解和共识

使资源和服务合理配置，使服务有沟通、有定义、有评估、有承诺

SLA并非一成不变，可根据业务需求、服务能力和实现条件的变化而变化。

类型	指标	描述
时间	时效性	服务响应或问题解决时间
	可用性	服务时长、服务工作时间
质量	可靠性	服务提供的出错率小于某值
	满意度	客户满意度
效率	通过率	流程被有效执行的比例
	解决率	问题解决的情况（如一次性问题解决率）
效果	推荐值	用户愿意将产品推荐给他人的比率

图 2 SLA 的示意图

HRSSC 的满意度调研至关重要，天阳科技目前的调研机制是全方位的，包括工单评价的收集、员工意见建议与监督投诉收集，以及专项调查问卷、面对面深度访谈。前两项是展示在员工服务 APP 上的常态化工单项目，每个工单完成交付后自动收集员工意见与满意度评分，频率较高；而后两项则是针对具体的项目和项目的实际用户，不定期地采取线上或线下的方式一对一进行人工采集。从员工的参与来看，不同的项目参与度不同，但整体满意度较好，多数都在 90% 以上，有些项目甚至能达到 100% 满意，在收集过程中，还收到了不少员工极具建设性的意见，为下一步的工作迭代提供了更多想象空间。根据统计，2022 年的专项满意度调研达到了 2000+ 人次，而工单的满意度调研更是多达 9000+ 人次。

## 创新迭代实践

通过收集大量员工和部门的心声，并结合外部探索及内部梳理，SSC 团队发现，伴随着工作与生活的边界越来越模糊，一线的需求更趋场景化，内容也越来越复杂，过往的单一服务产品已无法满足员工需求，推出具备资源溢价、简单易用的平台性大服务解决方案，才能真正把员工凝聚起来，产生组织粘合力、驱动力，所以推出了自研移动 APP 员工服务大厅（如图 3）。



图 3 自研移动 APP 员工服务大厅

在调研的基础上，天阳科技结合实际情况推出了“大问询”“大电签”“大社群”三大服务项目，助力 HRSSC 的创新迭代。



图 4 创新迭代三大项目

### “大问询”

天阳科技基于企业特性，持续赋能金融行业数字化转型。然而，受公司业务经营形态的影响，很大一部分员工入职即被派驻到客户方的项目场地进行办公，与公司间的链接很弱，以至于员工不清楚日常办事流程，更不知道有困惑可以向谁咨询。员工只有一个公共邮箱的答疑渠道，但文字解答不够清楚了，且等待答复的时间长，若想要人工答疑，就要通过好几个层级转达疑问。由此一来，员工信息交流不畅通，甚至会有员工直接投诉，在归属感本就较低的情况下，导致员工的离职率上升，这在一定程度上影响了公司的雇主品牌形象和在人才市场的竞争力。基于这样的服务现状，为改善答疑渠道少、信息触达不深入等方面的痛点，让员工真正体验到“问有所答，且回应及时高效”，“大答疑”服务项目应运而生。

天阳科技作为一家科技公司，数字化的手段一直是提升人效与员工体验的首要选择方式，“大答疑”项目也不例

外，部门领导组织部门内部核心骨干人员以数字化手段为基石，从痛点分析、如何对症设计项目及落地实施等角度，进行了多次梳理和讨论，最终有了实质性的进展，确定项目组核心成员及项目的具体规划和入手点后，即刻分组行动，在每个单元项目实施的过程中不断调整，持续创新迭代。

2021年下旬至2022年底，员工服务中心项目组对于员工答疑方面的问题主要从人机协同、创新答疑模式两个方面，通过4个主要途径落地实施，彻底解决员工答疑的痛点。

### 1. 创建智能客服机器人

根据公司的实际情况与项目的具体需求，天阳科技推出了智能客服机器人的创建计划，并快速进入了实施阶段。在技术部署的同时，员工服务中心项目组成员联合后台各职能部门（包括人事、财务、行政、IT、PMO、商务、采购、信息化建设部等）同步梳理日常高频标准化的问答共计超过400个，维护智能客服机器人，并不断测试调优，直至出话正常，获得良好的人机交互体验。历经一个月落地实施阶段，2021年8月，智能客服机器人作为APP的热门服务产品在全司范围内推广使用，首次实现了7×24小时全天候的答疑服务。通过员工服务中心伙伴日常的运营优化，直至2022年底，智能客服机器人内的问答量突破1000个，问答近似问共计23000+个，多轮交互问答及指令39个，用户量达到全公司员工总量的85%，智能客服机器人回答成功率达到98%，平均每月有1000+个员工在下班时间咨询问题，为员工节省12000+个小时的等待时间。

### 2. 设计APP工单化的人工答疑模式“我要问”

智能客服机器人为很多员工解决了日常高频的流程化标准化问题，但仍有多个个性化的问题需要人工来解答。基于此，天阳科技设计了工单化的人工答疑模式——“我要问”，将其置于APP当中，包括“问工资相关”“问人事手续”“问休假相关”“问考勤打卡”“问人事证明”“问综合问题”等，每个业务单元都有专属人员进行一对一的答疑服务，如问题较复杂，答疑负责人会联系提问的员工电话或面对面解答；如遇到不能解答的问题，则会与相应业务负责人进行沟通，将工单协同给业务负责人给予员工答

复。自2021年10月“我要问”上线APP，截至2022年底，共计服务工单数达3200+个，每条工单回复后，都设有员工评价机制，服务满意度达到99.99%，更多“我要问”的业务模块也在陆续上线中。

### 3. 推出真人讲解的微视频答疑服务

基于现阶段公司员工结构年轻化的现状，天阳科技认为，在搭建全新答疑渠道的同时，要向年轻员工喜欢的答疑方式进行靠拢，才会有好的答疑效果。因此，SSC团队尝试通过有温度的交互式服务，将日常高频问题的文字解答以真人演绎并讲解的情景剧形式进行可视化视频输出，让员工通过3分钟以内的讲解即刻了解并掌握公司相关流程的操作。2021年5月将包括员工入职讲解的13个视频一并发布上线，上线一个月播放量达到近1500+次。截至2022年底，经过一年多的运营沉淀，微视频已从最初的“流程讲解”，不断更新迭代并推陈出新，出品了“职场短剧”“活动回顾”等生动有趣的内容，累计发布37个视频，总观看量达到7000次。

### 4. 搭建后台服务能一站式答疑的直播间

微视频的上线和良好的反馈，让天阳科技有信心继续探索新的答疑模式——直播。天阳科技的员工分布在各国各地，公司做不到真正的面对面答疑，所以希望通过线上的“面对面”沟通让答疑更有温度、更直观。直播不仅仅只是为员工答疑解惑的通道，更是公司与员工交流的一个平台，所以有了这个想法后，SSC部门立即行动，联合后台各职能部门，收集大家的高频问题，征集了合适的直播时间，最后选择在每周三的18:00-18:30固定直播，首场直播于2021年的8月25日在公司的钉钉平台上正式推出。从开始的固定主题答疑，到最后由员工投票决定答疑主题，做点播答疑。SSC团队在不断的直播复盘总结中，持续优化直播内容。2022年开始，公司不但做答疑直播，还做活动的直播，进一步拉近与员工的距离。同时，通过日常答疑内容的统计，SSC团队发现员工对于薪酬的相关疑问相对较多，且个性化的问题占大多数，而这些个性化的问题又存在共性，无法在智能客服、工单中通过文字或微视频清晰明了地讲解出来，所以公司决定在每月发薪日，做薪酬相关的专场直播，将普适性的政策问题以及需要多

轮解答、存在共性的个性化问题一次性集中地为大家讲解清楚。截至 2022 年底，天阳科技已经累计直播 49 期，答疑场 34 场，观看人数 6800+。

以上的这些创新的答疑模式，目前已经在很大程度上解决了员工咨询方面的痛点，大家已经习惯使用这些自助化或半自助化的渠道。相应的，公司所有的答疑服务渠道，在为员工解决问题的同时，SSC 部门的员工也是受益方，降低了人工答疑量，提升了人效，以此节省下来的时间让大家可以思考并且完成更有价值的事情。

### ► “大电签”

天阳科技一直以来都致力于做有温度、有创新的企业服务，不断推动企业内部数字化转型。长期以来，由于员工和项目分布在全国 70 多个城市，新员工入职签署合同、盖章这一流程不仅耗费大量人力、时间成本，而且由于公司业务特殊性，合同签署完毕的时间直接影响到项目入场时间，进而影响公司的业务运营。在探索如何简化人事流程、为业务赋能的过程中，“大电签”项目应运而生，项目整体分为以下四个阶段：

#### 1. 电子签人事合同签署上线 OA

2020 年，在疫情影响之下，“电子签约”率先上线。首期创新性地引入可信电子签署平台，首先解决了入职合同签署速度慢这一痛点。在签署纸质入职合同的年代，从员工入职当天起，双方签字盖章完成，到员工取得盖章版合同，平均需要 3 天时间。电子签约上线后，人事端在 OA 发起签署流程，员工即可收到签署通知短信，在手机上签字后，合同即刻落章，公司和员工同时收到盖章版合同，平均只需 3 分钟，大大提升了入职合同签署的效率。这一创新不仅实现了入职、入场同步，实实在在为业务赋能，同时也解决了大量纸质合同存档管理不便的问题，有效提升各链路效能，成为公司人事走上数字化转型的关键一步。

#### 2. 电子签快捷开证上线 OA

在首期人事合同签约上线一个月后，OA 快捷开证接连上线。员工所需的人事类证明，可自主在线申请开具，10 秒钟即可开证到手，无需等待邮寄，无需人工服务。

#### 3. 电子签开证服务上线 APP

天阳科技还上线了公司级移动端数字化平台，促使开证服务完成移动端迁移。员工常用的在职证明、收入证明、其他人事证明等，随时随地在手机一站式完成申请、下载，并且进度透明可查，服务也可评价。

#### 4. 电子签自由签署“云签”上线 APP

2022 年两度疫情严峻，居家办公期间，天阳科技云签顺利上线。在人事合同及证明开具的电子签署成功实践中，扩展电子签章的应用边界，在保障用章管理、严格控制用章风险的前提下，开发自由签署功能，支持多种文件自由发起，审批通过后，即刻落章。在物理用章受阻的情况下，云签的上线有效助力了公司业务的正常运营。同时更好地赋能业务发展，使得企业数字化的进程前进一步。

2022 年，“大电签”项目共计为业务节省等待 2.4 万+人天，为管理端节省费用超 41 万元，在 19 个服务场景中，全年服务 8000+人次，签章量达 18810 个。

### ► “大社群”

社群是通过将有共同兴趣爱好的的人聚集在一起，将一个兴趣圈打造成为员工内部的交流互动平台，也是一个“一对多”或者“多对多”的口碑传播方式。通过一些喜闻乐见的元素打造口碑，汇聚人群，口碑再扩散，周而复始，不断放大影响力，形成了有共同价值观。现在很多行业市场社群营销，形成了很有效的产品营销模式。该员工社群运营项目是天阳科技在公司内部建立的员工兴趣社群，形成了多场景的社群定位，以丰富的活动和内容运营满足不同员工的需求和爱好，是将营销理念在企业内部员工端运用的创新之举，且对于企业的信息传播形式、社群运维人员能力提升发展也是一种创新。

在天阳科技业务的经营形态下，大部分员工从入职之始即会被分别派驻到各自客户方的项目上工作，该项目基于这一背景，希望通过社群交流平台缓解各方难点，促进企业发展。员工与公司 and 同部门、跨部门同事之间的链接很少，只对自己项目组内的情况比较了解，公司内资源流动和整合困难，同时员工的归属感很低，对于公司保留

人才也是个很大的挑战。基上述现状，“大社群”项目应运而生。通过社群链接员工网络，打通公司资源流动，形成轻松愉悦、自助互助的交流平台；通过各种兴趣服务提升员工体验，活跃员工生活氛围，缓解员工工作压力。在社群的长期运营下，不断增强员工对公司的认可度和归属感，降低离职率，提高工作效率，助力公司发展壮大。

该项目运营分为成立社群运营小组、明确社群定位、制定社群运营方案、方案落地、调研反思、更新迭代等环节。社群小组分为负责人（发布公告、管理人员）、协助人（活跃氛围、协助管理）。社群按照兴趣主题场景建立社群，自 2021 年 11 月起依次建立相亲交友群、跳蚤团购群、宝爸宝妈群、吃货驴友群，通过内部宣传推广，吸引有相同兴趣爱好的员工自主进入不同的社群，进行交流互动。同时，制定社群运营方案，形成规范化运营文件，对于社群的公告、宣传方式、宣传内容范围做出规定。目前具体各个社群的情况和成效如下：

**相亲交友群：**主要用途是交朋友，帮助大家寻找心仪的另一半。现有 3 个群，涵盖天阳科技的员工及其好友等。社群每天推送问候新闻，每周三进行兴趣测试，每周五进行电影分享。同时，公司会链接多方力量开展活动，如与相亲交友机构、兄弟企业、工会等合作，不定期推送全国线上、线下相亲活动，截至 2022 年年底，已开展近 80 场，涵盖 6 个城市，公司在总部自主举办相亲活动 3 场，覆盖 100+ 人，不仅让大家有交友的机会，丰富了人际圈子，员工来公司参加活动也能对公司更加了解，从而提高归属感和认同感。

**跳蚤团购群：**公司的专属团购 / 家乡特产 / 二手闲置群。现有 1 个群，涵盖天阳科技员工及其好友等，链接周边合作企业伙伴、员工自有资源，为群内员工洽谈到优质产品、福利价格。一方面，为企业、员工提供产品售卖平台，维护了企业合作关系，提高了员工资源利用率；另一方面，让群内员工获得实实在在的公司专属优惠福利，增强了员工对公司福利的感知度。另外，员工也可在群内发布二手闲置物品信息，可以交换或者售卖，实现资源利用最大化。

**宝爸宝妈群：**用于交流育儿经验，分享亲子活动。现有 1 个群，涵盖天阳科技员工及其好友等，群内会不定期分享亲子线上、线下活动信息或育儿经验，让群内宝爸宝

妈得以相互借鉴经验，更好地照顾、养育孩童。

**吃货驴友群：**用于推荐、打卡全国各地美食、美景。现有 1 个群，涵盖天阳科技员工及其好友等，群内员工可讨论分享自己喜欢的美食、美景，在群内分享旅行心得和经验，群内也设置了资深旅行小顾问，可随时专业解答群内旅行问题，让热爱美食美景的群友有分享交流的平台，增强员工之间的交流链接。

方案落地执行后，天阳科技还会定期开展调研，了解员工对活动的反馈，以调整运营方案，进行迭代。未来，天阳科技会逐步引导群内员工自我管理社群，挖掘社群积极份子，引导、培育员工管理员，创新管理模式，用一种更实际、更有效、更直接的管理理念运营社群。

## 实践总结

天阳科技 HRSSC 自成立以来，对组织的益处主要体现在以下三个方面：第一，确保了事务性工作交付的质量和效率，24 小时内交付率达到 100%，准确率达到 99% 以上；第二，在成本费用降低和管理效能提升方面取得了实际的效果，每年的项目成本费用节省达到百万级，管理流程上提速上万吨；第三，员工通过各种体验式项目，在更多场景下感受到了公司的文化与温度，提升了荣誉感与获得感，员工离职率降低了 10 个百分点。

HRSSC 的成立，是业务快速发展扩张的必然，三年多时间里，公司规模增加一倍以上，而 SSC 团队的规模保持不变，要求其既不能拖业务持续发展的后腿，又要保障服务水平的稳定甚至提升，还要让团队成员的负荷适度且能看到发展，SSC 团队在服务过程中充分发挥窗口面的桥梁与润滑效用。同时，SSC 团队还在公司的数字化转型探索中承担起了先行者的责任，这个挑战是非常大的。这几年的实践证明，天阳科技在以上方面已经取得了一些成绩，不但满足了服务需求，还激发并推动了整个职能管理后台的数字化进程，为公司的战略转型提供了机会。未来，天阳科技 HRSSC 也会持续创新迭代，为公司的战略转型提供支持，为员工的吸引与保留也出一份力。

## 获奖企业风采

### 天阳科技简介

天阳宏业科技股份有限公司（简称天阳科技）成立于 2003 年，长期专注为央行和政策性银行、国有银行、股份制银行、地方性商业银行、非银行金融机构等金融行业客户提供 IT 解决方案和服务，是业内领先、成长最快、最具活力和创新精神的金融科技企业之一。

伴随着金融科技快速发展，普惠金融服务将无处不在，正不可逆转地促进着金融行业的大变革、大发展。天阳科技通过先进的金融科技（包括云计算、移动互联网、分布式计算、大数据、人工智能、区块链、物联网等技术），服务于金融机构、企业、消费者，努力提升效率、降低成本、控制风险，进行产品、渠道、服务和管理创新，致力于建立一个基于数字化信用体系的普惠金融世界。





---

# 最佳人力资源共享服务中心用户体验奖

---

➤ 快手

➤ 网易



本案例荣获  
“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”  
用户体验奖

## ➤ 快手 HRSSC 用户体验的 1.0-3.0

编辑整理：Aileen Yang

### 🗨️ HRSSC 概况

快手 HRSSC 与 HRBP、COE 并行，作为人力资源部门的一个独立模块而存在，成立于 2018 年，服务在华员工 25000 人。HRSSC 具体服务内容涉及员工的入转调续离、休假管理、社保管理、补充福利管理、生态用工管理、HR 流程信息化管理、员工关系管理、HR 用户体验、HR 品牌建设、HR 成本管理、HR 团队建设等多个方面，且均不外包。

快手 HRSSC 如今已经进入 3.0 阶段，在稳步运营的过程中围绕员工全生命周期，为 C 端及 B 端用户提供多场景、多维度的用户解决方案和服务支撑。面向 C 端，致力于打造极致的系统和交付服务体验，通过对证明开具、五险一金业务办理、户政档案办理、住房补贴业务的系统化集中，形成线上一站式业务办理平台——HR 服务平台，并配合自助服务终端系统，保障业务交付实现 7×24 小时不间断服务。面向 B 端，致力于在生态用工、背景调查、用户研究、品牌宣发等方面提供多元能力的定制化解决方案，并不断提升系统流程的效率，通过持续调优和不断改造，打通上下游，拉通不同系统间的数据，不断提升系统流程的使用效率。

### 🗨️ 运营与监管体系

快手 HRSSC 以流程遵从度、NPS 作为核心运营指标，

基于 PDCA 循环模式，通过 HSA（最高标准协议）内部公开承诺，结合数据运营看盘实时监控，定期进行质量审计，用双轮驱动模型与精益改善法推动各项业务达成最高服务标准，实现内部运营的端到端闭环管理。同时，积极开展外部认知领先项目，通过行业反哺，形成双向循环的运营模式。

除对系统流程进行年度用户调研外，快手 HRSSC 还建立了一套完整且全面的日常流程监管体系。将流程从风险、效率、体验 3 个维度入手，通过进一步拆解形成了 9 个标准监控指标，并对 SSC 域内的 16 支重点业务流程进行梳理、分析，最终形成业务流程的 129 个指标项。

流程指标建立后，快手 HRSSC 希望运用指标数据进行全业务的综合分析，形成适配业务、反哺业务的运营分析报告。在此过程中，SSC 以季度为周期，对流程数据进行纵横交叉分析，最终输出流程运营分析报告，并通过流程数据反向验证流程政策和流程设计的合理性，做到“从业务来，到业务去”，反哺业务交付质量的不断攀升。

### 🗨️ 用户体验建设实践

“极致的用户体验”是快手对产品的态度，而这种态度也在快手内部持续应用。快手希望，HR 提供的服务和产品也要为员工带来“极致”的体验，以提升内部员工的满意度和团队的幸福感。因此，快手 HRSSC 着力开展用

用户体验建设实践，提升员工体验，创造更高的员工满意度。

### 综述

从整体的发展路径来看，快手 HRSSC 已经运营超过两年，从用户体验体系建设和推动，到跨行业方法论融合并落地应用，再到立足中台域帮助组织解决痛点，走过了 1.0 到 3.0 的发展阶段。

**1.0 阶段，破局：**意识和行动先行，通过用户意识提升驱动行为，影响用户体验改变。

**2.0 阶段，跨界：**跨领域方法论融合，引进服务设计和额 NPS 模型，沉淀有效可复用的方法论。

**3.0 阶段，突破：**立足 HR 大中台，以用户意识和洞察报告，帮助组织发现问题、解决痛点。

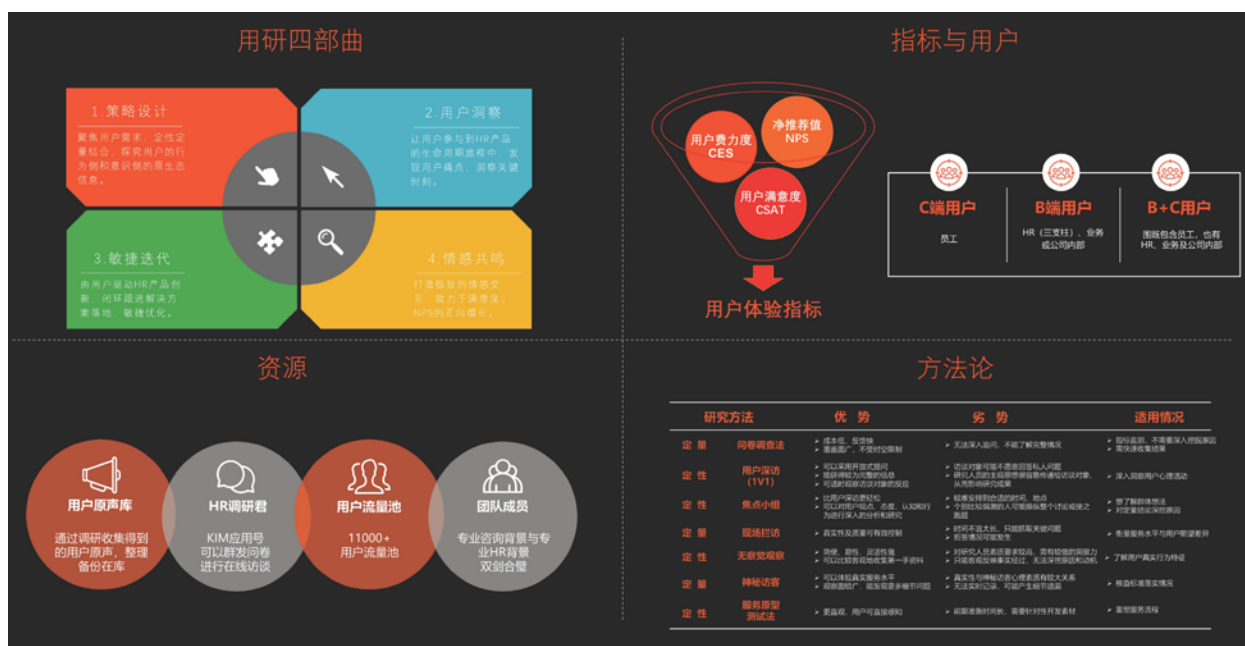


图 1 快手 HR 用户研究体系

基于 HRSSC “有”“好”“省”的发展战略，一直以来，快手都清晰地知道，用户体验建设是 HRSSC 向 3.0 阶段迈进过程中的重要关键要素之一，这里的“用户体验”不仅指“员工体验”，还包括 HR 合作伙伴和业务合作伙伴，快手分别称之为 B 端和 C 端。

在 B 端，SSC 基于“扩武器、造场子、控闭环”的方式起步，持续推动 HR 组织用户体验意识提升和问题的发现与解决通过用户原声的对内反哺、用户问题的洞察研究、NSS-eNPS 模型等方法论的创新应用，以及语境统一的对话场域建设，将用户思维和意识植入到 HR 的每一项业务

和每一个动作中，在 HR 组织内部形成人、货、场三位一体的用户体验循环机制，为 HR 用户体验打造一颗可持续发展的永动之心。



图2 用户体验循环机制

在C端，快手运用品牌传播的方法论，通过高认知的信息传播、业务场景IP化/游戏化、热点话题营销、员工生涯调研与问题解决、神秘访客互动等方式，关注每一个

HR与员工接触点上的机会，形成全渠道信息传递（公域）和产品体验官互动社群（私域）相结合的立体化的员工体验网，在每一个细节处为员工带来最好的体验。

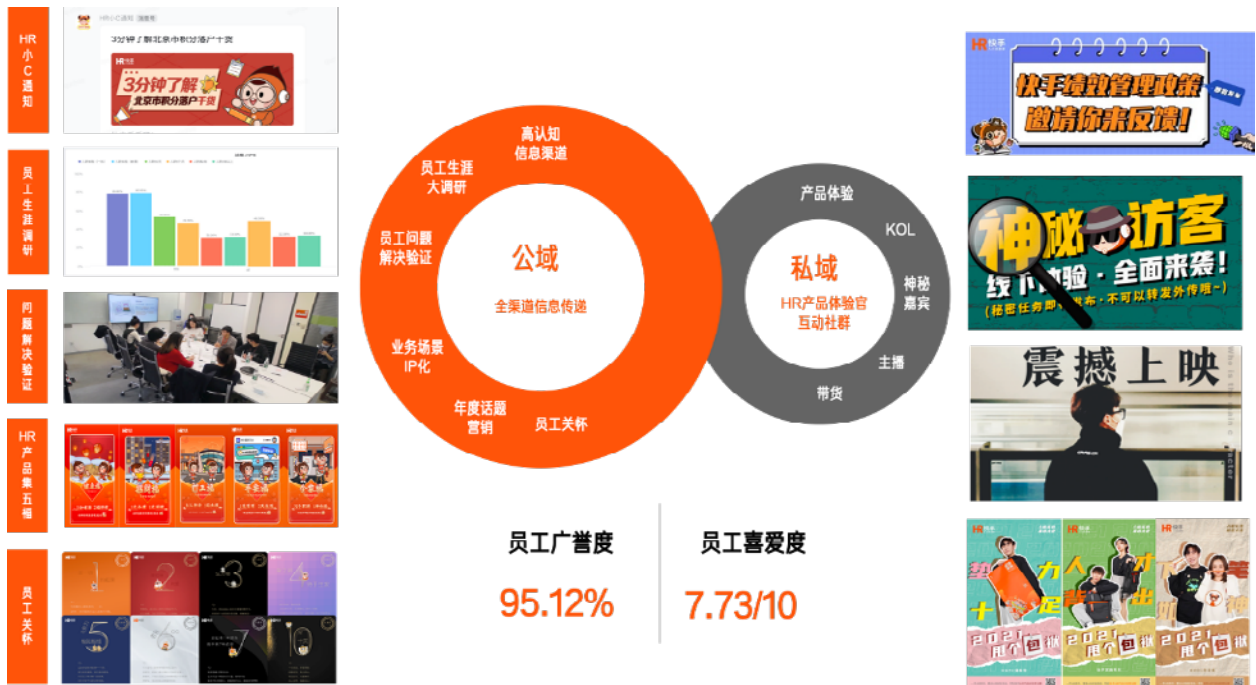


图3 员工体验渠道

## ► 实施路径和抓手

在 HR 用户体验的建设过程中, 快手也逐步沉淀出了实施路径和抓手以及适合组织环境的独特创新的方法论。在此基础上, 快手打造了用户体验风车模型(如图 4), 该模型承接过程中阶段性的 HR 用户体验意识转化落地成果,

在新的体验阶段要求下, SSC 依照“能力+工具→产出→价值”的 HR 用户体验风车模型, 先向内塑造团队能力, 完成其对应工具的打造/内化, 再配合三支柱具体的应用场景, 在文化、战略、人才、组织等多方面持续收获战果, 成为长效正向影响公司业绩的用户体验团队。

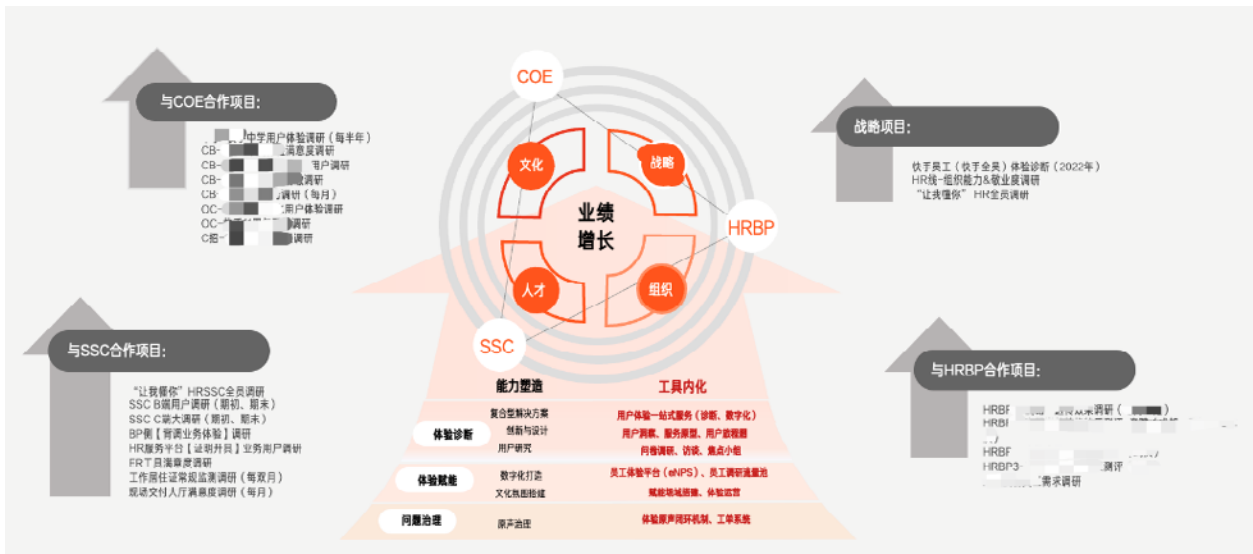


图 4 用户体验风车模型

## ► 能力建设和方法论沉淀

要做好用户体验, 相应的用户体验团队便需要具备解决方案能力、创新与设计能力、数字化打造能力和体验文化穿透力。

### 解决方案能力: 让用户体验从“需要”到“被需要”。

用户体验团队在原“0-1”一站式合作流程搭建的基础上, 磨练作战能力, 沉淀 HR 层面的体验交付实操经验, 进一步丰富工具库, 让一站式服务更“贴心、省力”。在项目承接上, 用户体验团队持续、有力地支持 HRSSC 战略级项目打造, SSC 业务保持体验调研的全覆盖在 SSC 外业务上, 企业文化等业务团队主动牵手, 以年为周期设定体验调研方案, 从“单点击破”转向“全面引爆”, 从“你需要”走向“被我需要”。在资源有限的前提下, 用户体验团队以“找到体验杠杆”作为核心任务, 更好地帮助业务聚焦“阻碍员工

帮助业务成功”的体验核心需求, 实现体验侧高效速赢。

**创新与设计能力: 突破领域边界, 引入服务设计、NSS-eNPS 模型等创新方式, 并在 HR 落地。**服务设计是以用户为中心、协同多方利益相关者, 通过人员、环境、设施、信息等要素创新的综合集成。它能实现服务提供、流程、触点的系统创新, 从而提升服务体验、效率和价值的设计活动。被设计过的服务能让体验变得简单高效, 令人享受。因此, 快手引入服务设计理论和多项核心工具(如图 6)加入用户体验工具库, 更好地助力 HR 的体验打造。

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

图 5 服务设计理论及核心工具

**数字化打造能力：通过系统平台和数字化建设，助力提升用户体验的信息透明度和易用性。**用户体验平台是 SSC 内部打造，集问卷设计（支持多种题型及逻辑设置）、问卷投放 / 填答激励、数据 BI 看板、原声统筹为一体的员工体验管理平台。跟纯粹的问卷发布、数据统计分析平台 / 功能相比，用户体验平台可实现多套调研模板自由组合，以及调研反馈信息即时更新和数据 / 项目看板在线分享，有效提升体验项目结果展示可视化、结果分析时效性，降低沟通费用。

**体验文化穿透力打造 HR 内部感性的体验文化穿透，如种下体验之心、体验年度大赏等活动。**“场域”可以更好地建立个体之间的联系，柔和坚定地“将体验意识”植入组织 DNA。结合回访结果，快手考虑到仅仅是流程化的输出，更多只能带来表层影响，很难真正地扭转意识。因此，想要真正意义上将文化渗透进组织，需要分阶段、有侧重地打造全年性的体验文化盛会，以感性形式帮助体验意识、工具在 HR 工作场景中“软着陆”，同时收集并树立好的体验实践案例，及时加以激励手段，助推从意识到行为的正向转化。

用户体验建设中还涉及用户体验场域搭建（痛苦场 + 快乐场）、用户研究一站式合作、eNPS 线上平台、用户旅

程图和服务原型设计**五种方法**。同时，也孵化除了一系列**解决方案**，比如：员工体验场域建设及运营方法、用户原声洞察及体验报告方法论、原声治理闭环验证机制、员工私域渠道（社群）建设方法和员工侧营销传播方法论。

### ► 产生的良好效果

在体验 2.0 时代，快手 HRSSC 适时转型，通过发挥敏捷输出型的作用将中台角色升级为公司层面的员工体验变革驱动者。为实现该极具突破性的目标，HRSSC 联动 HR 内全部业务团队，引爆沉淀的复合型能力、工具，化作持久、稳定的体验践行动力源，在人才、战略、组织、文化四个维度把握住员工体验提升的关键抓手，在管理、体验等多个领域持续联动与突破，长效驱动企业业绩增长的风轮。

### ► 走进 3.0，以用户体验推动组织变革

快手 HRSSC 认为，HRSSC3.0 阶段的重点是用户体验和组织变革，所以在用户体验建设的同时，也时刻关注和探索如何使两者融合，形成合力。

HRSSC 团队发现，用户体验意识推动是全局视野的，在以用户视角为主的很多场景下，组织边界是有被打破的

诉求的，这个认知使用户体验推行和服务效率提升成为了打破壁垒的敲门砖，促使快手基于用户问题的深挖和延伸，逐步打通组织、人才、文化、流程、体验等领域，开始立足HR组织中台的角色，助力组织变革的推动。

快手形成了HR中台域+HRSSC相结合的领域模型，包括员工服务域、用工管理域、HR中台域，通过三个领域下多项子领域的协同共创，开展“HR组织懂你”项目、公司级文化调研、组织能力调研、2023HR敬业度提升项目，持续助力组织目标达成。

最近，快手HRSSC用户体验再次跨出HR组织，联合多个部门，作为主R启动了“公司级内部沟通氛围及渠道优化项目”，在用户体验价值提升的道路开启了新的旅程。

▶ 用户体验建设具体案例

1.HR咨询

通过系列品牌营销活动及植入，主打有“HR问题，

找HR咨询就对了”，让HR咨询“家喻户晓”，员工有HR问题不再困惑找不到对接人，而是第一时间想到HR咨询，统一接口保证体验的一致性。同时，通过简单便捷的咨询窗口、知识的迭代以及暖心互动，在解决问题的同时，不断提升员工体验。

2.HSA最高标准协议(Highest standard agreement)

共享服务的过程中直面用户的“好体验”，本质上来源于质量的体验，只有产品好，体验才会有好的基础，所以从HRSSC建立之初至今，快手都没有放松质量管理的投入和关注。从最开始的内部审计，到双轮驱动的HAS内部承诺，再到内审内控体系的生态循环方法论，一系列对于质量监管的升级举措，都是保障明星产品持续保持质量和不断发展的前提。

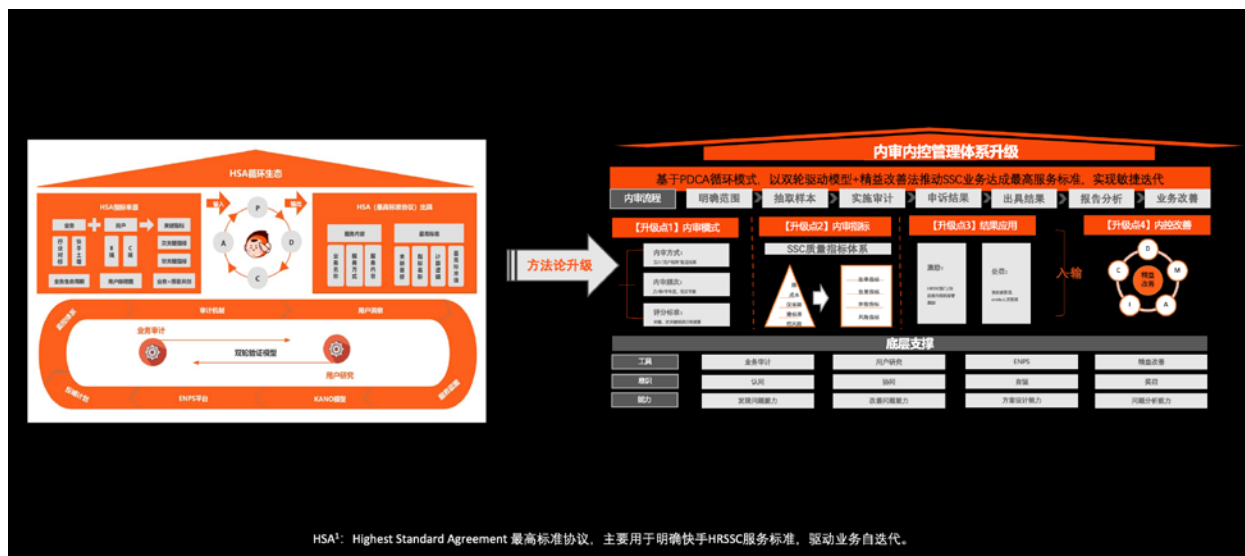
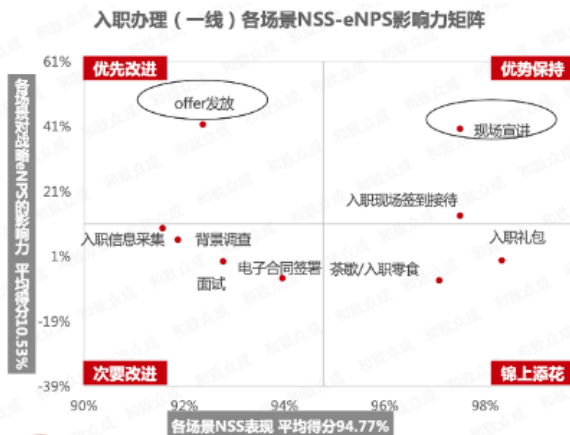


图6 质量管理升级

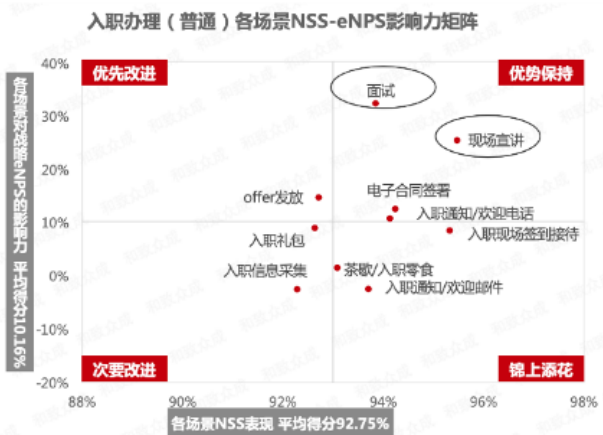
### 3. 以组织架构调整和校招入职流程为例，看用户体验旅程图的应用

引进跨领域服务设计方法论，通过用户洞察、用户旅程图和服务蓝图的方式，帮助各 HR Function 梳理用户行为链路，完善用户视角，发现和调整 HR 业务在用户体验上的波峰和波谷。



### 4. 打造高质效的体验助手，用户体验平台助力体验项目精准决策

基于入职的用户体验旅程进行方案设计，引入满意度和 NPS (净推荐值) 指标，并通过用户洞察，助力决策层，取消了入职礼包和茶歇 / 零食，在基本不影响员工体验的情况下，降低了入职办理的成本。



- 建议优先改进：一线同学“offer发放”
- 可尝试对“锦上添花”象限的各场景减少投入，但存在一定降低员工体验的风险，需要实时监测入职办理eNPS值的变化情况

图 7 NSS-eNPS 影响力矩阵 - 以入职流程为例

### 5. 打造背景调查全链条系统，并进行定向赋能，提升 B 端用户体验

基于背景调查，为提升 B 端用户体验，打通内外部多个系统，实现背景调查流程线上白盒化，配合趣味性的赋能宣发，提升 B 端用户体验。

### 6. 不同的职场，一样的小 C，统一的服务

通过统一服务大厅的标识、服务时间、服装的统一，让员工无论在哪里，都能体验到一样的服务。通过业务指南、用户访谈、用户赋能等手段持续提升用户体验。

### 7. 智能化建设，提升效率和体验

通过电子签署、预入职系统重构、HR 服务平台、自助机、礼品柜等智能设备，从系统到设备，提升效率和体验。

## HRSSC 团队的打造

为了更好地助力用户体验建设，真正将用户体验落到实处，真切提升员工的体验，快手从打造岗位胜任力模型出发，致力打造一个能够高效、高质量完成服务的 HRSSC 团队，为员工提供极致的服务体验，为公司吸引和培养更多优秀人才。

基于明确的 HRSSC 岗位标准 (如图 9) 和 HRSSC 用人观 (如图 10)，快手期望通过提升交付力、凝聚力、影响力、学习力与执行力，打造任务层面高绩效、关系层面高赋能、学习层面高迭代的岗位胜任力模型 (如图 11)，形成符合“三高、五力”能力模型的 SSC 工作团队。



图 8 HRSSC 岗位标准



图 9 HRSSC 用人观

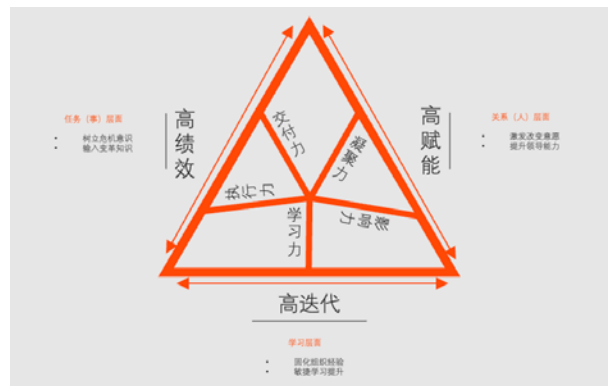


图 10 岗位胜任力模型

自 2019 年启动“快成长”项目，快手 HRSSC 就已打造成了学习成长型组织，为 HRSSC 全员创造学习成长环境，提供相应赋能内容，并激发个人驱动力，持续提

升 HRSSC 团队“作战”能力。在这些年里，“快成长”从组织需求的单向培训计划到个人需求的赋能体系搭建也在不断地改善与优化。



图 11 “快成长”项目

## ☞ 用户满意度调研机制

为了更好地评估 HRSSC 用户体验建设的成效，快手建立了完整的用户服务满意度调研机制，主要由日常型调研、年末 C 端 & B 端大调研组成。

**日常型调研：**主要用于实时监测员工满意度变化情况，并通过控闭环的机制洞察用户原声，推动业务方解决问题，提升员工满意度，员工办完业务即可参与问卷填写。日常型调研由入职体验调研、工作居住证调研、现场交付服务满意度调研、HR 咨询用户调研等组成。

**年末 B 端大调研：**主要用于全年梳理 HRSSC 对 HR 其他团队的服务情况，如外包管理、户政、背调、ER、HR 品牌等业务。

**年末 C 端大调研：**主要用于全年整体梳理 HRSSC 用户服务情况更加宏观地了解 HRSSC 用户服务满意度情况。

## ☞ 实践成果概述

快手聚焦使命愿景，以“有”“好”“省”为战略路径，持续推动 HR 组织基础建设、HR 组织用户体验和成本节约，

得以帮助 HR 组织在过程中不断达成目标。

**“有”：**快手下苦功、打地基、整合服务项目、定义服务标准、建立制度 / 流程、打造服务项目线上化、成立 HR 咨询、拦截不合格的候选人等，让 HR 基础建设从无到有。

**“好”：**“有”满足之后，发现员工的吐槽升级了，而 HRSSC 做的都是员工口中“看不懂”“太烂了”的事，所以如何提升用户体验就变得尤为重要。因此，HRSSC 推出了一系列举措，让 HR 同学走进一线，了解员工真实的声音和需求，让员工走进 HR 的业务，找 BUG、做神秘访客、提建议等。经过 2 年的时间，在沉淀了方法论和工具的同时，解决了 1000+ 问题，并得到了员工的验证，也因此让 HRSSC 和员工（用户）建立了信任关系，成为了伙伴，原来的吐槽也变成了更多的认可（比如“入职体验超级棒啊”“办事效率高”“自助服务很便捷”“响应速度快”等）。

**“省”：**在“有”和“好”不变的基础上，持续摊低成本就变成了最重要的一件事。快手 HRSSC 基于 ROI 的逻辑找到最聚焦的事情和让 SSC 自身提效的方法，并订立最高标准的目标。节省了外包的人力成本且保证了零风险，还节省了员工和管理者在服务场景中的操作时间，同时，SSC 的人力成本也同比下降了。

## ➤ 获奖企业风采

### 快手简介

快手作为领先的内容社区及社交平台，其使命是成为全球最痴迷于为客户创造价值的公司。快手坚持不懈，专注为客户提供服务，并通过持续创新和优化其产品与服务为客户创造价值。

在快手，数亿普通人通过短视频和直播来记录和分享他们的生活，呈现和发挥所长。透过与内容创作者和企业的紧密合作，快手提供的产品和服务可满足用户的各种需求，包括内容和娱乐、线上营销服务、电商、在线知识共享、本地生活服务线上入口等等。

一直以来，快手致力于打造一个由内容驱动的线上社区，并通过流量普惠激发普通人的创作动力。当前，超 25% 的快手应用平均月活跃用户为内容创作者，每年有超过 2000 万人在快手取得收入，优质内容创作者数量每月持续健康增长。

2021 年 2 月 5 日，快手在香港联交所主板挂牌上市。





本案例荣获  
“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”  
用户体验奖

## “易”心一意，体验为先 ——网易人力资源共享服务中心运营实践

编辑整理：Aileen Yang

### 人力资源共享服务中心概览

网易人力资源共享服务中心直属于集团人力资源部，负责中国区域所有业务。自 2015 年搭建至今，不断迭代升级，现在已经完成了从 SSC 到 SOC 的转型，内部统称人力资源共享服务中心为 HRSOC，设立近 20 个服务点，覆盖了 40+ 城市，90 多个主体公司，3w 多名员工。



图 1 发展历程

网易 HRSOC 分为前中后台三部分。前台是员工交互和链接的窗口，主要是由两部分组成，一部分是在四大区域设立的 AR 客户经理角色，主要负责和业务、业务 BP 客户沟通协调的纽带；另一部分是在全国十余城市设立的 20+ 服务台，重点关注用户体验的提升，在标准化服务之外，提供点对点的、属地化的、现场的、特色的、个性化的服务。在具体服务的过程中分为两个阶段：第一阶段，包括中台（FR 交付中台和 SR 运营中台）和后台两个单独的部分，中台同时承担集约化交付和运营提升两方面的职能，后台则从系统、用研等方面为前中台的工作赋能。第二阶

段，中台的集约化交付职能会逐渐通过系统和自动化实现和替代，中台和后台合并为中后台，协同支持 SOC 运营体系的高效运转。

### SOC 运营体系

网易于 2022 年正式将 SSC 升级为 SOC，O 指的是“operation”，即运营。SOC 与 SSC 的差异在于，SOC 希望通过运营把服务产品化，即将服务通过标准化、自动化、信息化等转化为可控制、可重复提供的标准产品并持续改进。更有效地管理服务，将服务的质量提升到更高的水平。之后再进一步把标准服务产品个性化，提供更好的服务体验，更好地满足用户的需求。所谓运营具体包含产品运营、服务运营和用户运营三部分。

#### 产品运营

网易现阶段 SOC 产品运营的目标是“跑通‘业务——流程——系统’的闭环，推动服务的产品化”。公司通过机制及系统工具完成共享服务的“线——网——台”串联，设计效率最优且无断点的共享服务组织运作流程。

#### 1. 业务梳理

(1) 标准服务目录：2022 年，网易对 SOC 的服务内容进行了《标准服务目录》的标准化梳理——对服务的内容分解后，按照服务类型和业务流程等对服务进行分类，

明确服务目的、交付模式、标准流程、费用结算、服务提供方以及服务接收方的责任和角色，并为每个服务设置衡量指标。

**(2) Tier 落位:** 基于服务目录，公司进一步对主要服务内容进行 Tier 落位情况的整理，以评估业务的目前的发展状况。同时，结合服务的复杂程度、信息化 / 自动化程度、成本和可行性等，进行了 Tier 落位的优化设计，明确未来 Tier 从 T2 为主向 T1 和 T0 推进的规划，为后来的产品和系统方案提供依据。

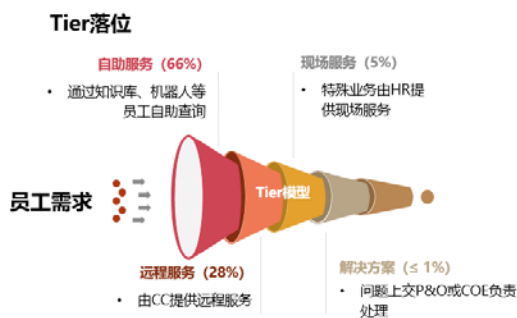


图 2 Tier 模型

Tier 分级的标准如下:

**T0: 员工自助。**在这一层，包括 B 端用户（业务 HR 和业务主管）在内的员工，可以通过 OA、Hrhelp、1818、微信小程序等自助系统，实现人力相关问题的解答和人事类业务办理。理想情况下，这一层可以处理 66% 的问题。

**T1: 集约化交付。**将适合做集约化交付且无法自动化的服务内容,通过交付中台的形式实现高效的标准化运营。未来计划这一层可以处理 28% 的问题。

**T2: 本地服务。**针对一些具有区域属性的业务或者更适合做特色化运营的环节，保留在线下服务点做运营。

**T3: 解决方案（后台支持）。**这一层由中台 SR 负责，区域客户经理、SOC 经理等协调处理，一般是特殊事件出现或者有新的需求要承接。这一层需要处理量不应该超过 1%。

## 2. 流程诊断和优化

2022 年起，完成标准服务目录的梳理后，网易开始进行 SOC 流程的诊断。对入职、离职、调动、续签、落户等各个服务项的工作内容、系统流程、操作流程、当前工作时间与人力投入、区域差异等进行整理，并将各个流程的工作流程顺序和各方交互进行绘制。随后基于上述内容，对每个流程的工作效率和质量进行评估分析等，寻找流程中的缺陷和背后的原因，并根据诊断结果，制定相应的改进方案来提升流程的效率和准确性，包括新标准制定、流程改进、业务侧瓶颈点沟通、协作方交互模式调整、系统卡点消灭等。后续还会对改进措施的效果进行持续监测和评估，以便于发现新的问题和改进空间，不断提升流程的质量和效率。



### 3. 系统规划和建设

#### (1) 系统需求梳理和规划

在完成业务侧的系统梳理后，网易又针对 SOC 的 Tier0-Tier2 级别事务，进行了系统侧需求的梳理，对核心业务的流程进行抽象、明确可以 / 需要信息系统做支持的场景，系统性地规划了整个 HRSOC 产品的架构和发展路线（如图 3）。

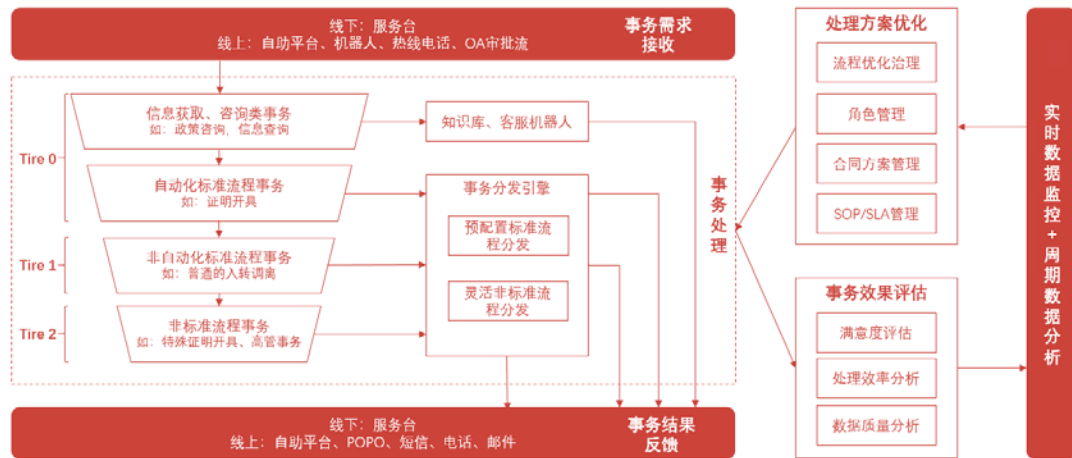


图 3 产品架构及发展路线

#### (2) 系统建设

基于新的工作梳理和产品设计，网易着手建立了 SOC 工作台和外围系统。在 2022 年上线 / 迭代完成了多个 SSC 相关系统，包括新的 SOC 工作台一期项目、新的电子签系统、工单系统、CoreHR 人事系统飞轮、入职管家入职小程序、BI 数据看板和数据治理工作台等。随着这些系统的建设，逐渐搭建起了支撑 HRSOC 卓越运营和业务高效发展的全新产品运营体系（如图 4）。



图 4 全新产品运营体系

依托数据 BI、流程引擎、电子签章等基础能力和外围系统的支持，通过对一体化的 SOC 工作台的建设（统一用户自助平台、SOC 操作平台及 SOC 运营管理平台），包括 B 端业务管理者和对应业务 HR、C 端员工在内的两类外部用户，以及 SOC onsite 和正式员工两类内部用户，可以从 POPO（公司内部 IM 工具）、用户门户、工作台后台、自助终端——线、网、台、机等多个端口接入 HRSOC 产品生态，实现快速便捷的自助查询与业务咨询、标准且高质量的业务办理、高效精细的运营管理。网易推动 SOC 业务逐步实现全线上化和 Tier 模型的持续向前推进；提高系统配置化水平，提升流程优化 / 新建需求的响应速度；降低学习和沟通成本，提升业务的标准化程度，减少质量波动，提升 SOC 整体运营的效率；打破目前 HRIS 系统间隐形的数据信息壁垒，形成全局数据中心，提升整个 HR 工作的运作效率降低业务在人力方面的成本投入提供更多、更贴心的支持。

#### 4. 系统——业务

系统沉淀下的过程和结果数据进一步帮助网易找到了业务当中新的机会点和改善点，进而推动 SOC 更好地运营业务。

2022 年，BI 系统的相关功能实现上线后，网易陆续建立起了各个业务的产品运营看板：(1) 通过关键指标（对产品运营的目标和战略产生重要影响的一些指标，如质检及时性 / 准确性数据、用户满意度、服务量）的监控，对不同时间段数据变化进行对比分析，得出产品运营趋势；(2) 通过对用户行为数据的分析，了解用户需求，帮助产品运营团队了解用户习惯或者及时发现问题、制订解决方案，从而持续优化产品运营效果和用户体验；(3) 通过对各渠道用户 VOC 原声的收集整理，收集用户反馈，从而多方面地评估运营活动的效果，分析活动对产品运营的影响。比如，在推进“Day1- 入职”专项活动时，通过对入职满意度数据看板信息的分析，更有针对性地做优化排期，优先从普遍的、急切的用户需求和反馈出发，合理安排工作重心；基于系统数据进一步计算虚耗时间（Lost time）、人工求助率等，绘制用户情绪曲线；通过对 VOC 的整理，分析用户当前流程的痛点、痒点、爽点，最终形成了《新员工入职体验旅程图》（包括校招版、社招版等多个针对性版本），

进而系统性地做痛点项目的改进和惊喜埋点的设计。

#### 5. 案例：从咨询到解决方案

SOC 在 2017 年就上线了咨询产品——Hrhelp，通过不断沉淀，在 2022 年之前已经实现了所有员工的 HR 政策查询、服务查询、流程查询等一站式查询功能。2022 年，公司对 Hrhelp 进行了系统性的升级，完成了从内部服务号到应用号的迭代，进而可以承载更多的功能。

一方面，**咨询功能自身完成了升级**。问答上，从原来“关键词命中”的标准知识库问答，升级为千人千面的元数据命中，所谓千人千面，指的是对于不同的用户，通过个性化的问候拉近与员工的关系；通过分析其过往的提问和行为记录或最近的一些高频词和推荐词，针对性地推送一些个性化问题的引导，给员工更好的体验。同时，还专门上线了 HR 入口，针对 To B 侧用户更复杂的需求，提供更专业的解决方案，并通过工单的形式去串联和落地。

另一方面，**引入了“一触即达”功能**，类似于任务型多轮对话机器人。很多时候，员工使用咨询服务，不仅仅是存在疑问，而是想要解决问题。一触即达的功能在单纯的咨询回复之外，可以实现主动猜测用户需求、帮助员工表达需求、引导用户高效解决需求。比如，当员工询问年假的时候不止告诉他年假的政策通过和内部考勤系统的打通，还可以告诉他有多少天年假可以休；未来如果有员工有需求，员工还可以利用工单功能直接在咨询平台里提交假单，通过系统串联实现 OA 流程审批申请的创建，把整个业务流程走通。实际上，Hrhelp 会逐步变成员工的体验入口而不仅仅是员工咨询入口。

同时，2022 年工单系统也在平台上线了，进而实现了借助 Hrhelp 这个平台来帮助完成内部的工单流转、服务收口、服务考核的功能，包括共享和自助服务相关的一些功能也能同步实现。网易对多元业务形态里的业务情况进行系统梳理，并抽象成统一的流程，比如将 C 端员工收入证明开具、在职证明、签证证明等多种证明的需求抽象为“人事证明开具”，把流程固化到工单系统和 OA 系统，员工可以通过咨询入口（Hrhelp）一键建单，对应的 SOC 工单受理人会在 SLA 要求的时限内，完成证明的开具，并根据用户的需求，进行电子版的推送、纸质版的领取通知触发或

快递寄送。类似的功能已在诸如档户文件和合同调用、介绍信申请、在职信息修正等方面实现，更多功能还在逐步排期接入中。

网易的智能客服平台不仅会用在 HR 侧，随着防疫、Day1 等大职能项目的推动，未来还希望能够用七鱼系统打造不同区域的同一平台，以统一所有的员工体验服务入口。包括 IT、财务、行政、采购等面向内部员工的部门，都能够通过用这样的平台作为统一入口，实现内部所有团队之间的交互联通，实现“大共享”。

### ▶ 服务运营

网易 HRSOC 的服务运营以数据化运营为抓手，借助大量数据看板和数据对运营过程中的各个环节进行科学的、有效的分析，能够更加清晰、直观、准确地展现运营过程，从而提高运营效益，也能够得到更加专业、针对性的解决方案。SOC 坚持以“SOP—SLA—质检—CIP”为改善过程，推动质量持续提升。



图 5 运营体系

#### 1. “SOP—SLA—质检—CIP”循环

**SOP: 标准作业流程。**梳理各业务模块的业务流程图，确定关键控制节点，梳理 SOP 及 WI 文档等，具体包含明确工作职责、操作流程、详细操作步骤等模块的服务标准和运营流程，避免因口口相传而产生标准不统一、权责划分不清晰等问题，同时还有助于业务流程标准的规范与沉淀，也有利于将标准牵引到文档里而非具体的个人，以使新员工更好地参与入职培训和快速熟悉业务。

**SLA: 确认关键控制节点，约定运营目标。**围绕“及时性”“准确性”“满意度”三大指标，根据实际运营过程中的关键控制节点，提炼与操作实际运营指标，约定考核维度与运营目标，建立质检动态指标库。

**质检: 关键控制证据，点检。**根据实际情况确定运营目标和考核维度，针对各业务进行质检项、质检方式、质检频次的设定，通过阶段性、周期性的质检分析业务运营情况，以便找准后续服务的质量与效率改善方向。

**CIP: 持续改善流程。**通过质检结果分析，定位待改进项，推动业务方有针对性地对流程、制度、体验等实施改进活动，持续改善，进入下一循环。

### ▶ 用户运营

在用户运营方面，SOC 构建了“吸引—转化—留存”链路，通过 SOC 专属 VI 露出、内容运营、活动运营等形式构建服务品牌，进一步在员工整个生命周期中挖掘关键场景，进行场景化的体验设计，最终通过即时反馈埋点和半年度的服务满意度调研及回访来量化用户感知与运营效能。

#### 1. “吸引—转化—留存”链路

**吸引: 服务品牌运营。**HRSSC 的服务品牌运营包括设计专属吉祥物和统一 VI、制定宣传日历并向各 HR 职能征稿、组织员工关怀活动等方式统一 VI 包括各类宣传物料、PPT 模板、邮件签名档等形式，宣传日历每季度根据关键 HR 业务节点制定并结合个税扣缴、体检以及司庆等活动规划，定期发布有关 HR 服务的图文、视频、漫画等内容，以此吸引用户的关注，增加用户对 HRSOC 的感知。

**转化: 服务体验设计。**HRSOC 深入研究用户，绘制全服务场景的员工体验旅程图，并基于此设计了一套覆盖全生命周期的体验关怀方案，同时，聚焦关键节点，进行场景化体验设计，让员工入职、司龄纪念日等关键节点都有令人难忘的体验。

**留存: 服务满意度。**通过在线客服及工单系统的满意度埋点，实时回收用户对 HR 服务的主观体验情况，同时基于“可用—易用—好用”的体验金字塔结构挖掘更多业务过程指标，监测全服务链路的用户体验情况，持续发现问题推动服务迭代；同时每半年进行一次专项服务满意度调研，并通过电话或面对面的方式主动回访用户，及时了解用户潜在需求及服务感知。

#### 2. 用户评价体系

为进一步了解员工与 HR 的反馈，网易设计了充分全

面的服务评价体系，覆盖 SOC 所有业务场景的各个体验关键因子，并建立了配套的反馈跟进及服务优化机制，推动业务不断自我迭代。

### 评价体系设计



图6 评价体系设计

## ☞ SOC 运营策略

### ► 愿景与使命

SOC 以“成为员工和 HR 最可信赖的工作伙伴”为愿景，致力于“支撑 HR 高效运作，给用户持续惊喜”，目标是做到“ONE SSC、SIMPLE SSC、SMART SSC”。基于以用户为中心的组织理念，SOC 快速洞悉需求，敏捷反应，进行标准化落地，建立用户对公司“可信、可靠、亲密”的感知，真正实现公司集团价值观的“和用户在一起”。

### ► 用户满意度调研机制

SOC 结合即时反馈埋点和定期调研持续了解用户体验现状，针对每一次单点服务进行埋点回收，以半年为周期启动的全集团范围的服务满意度调研可收集到 5k+ 样本，持续推动业务迭代。

### ► 服务内容

目前 SOC 主要提供人事服务、员工福利、员工关系、咨询服务四大模块的服务。

**人事服务：**即员工生命周期相关的系列事务，包括入职、在职（调转续签、考勤等）、离职等。

**员工福利：**包括社保五险一金等法定福利，以及商保、贷款等公司福利。

**员工关系：**ER case 事件的预防与处理、竞业限制

管理、人事类政策制定、EAP 支持等。

**咨询服务：**Hrhelp 在线咨询、1818 服务热线、客服类工单处理、智能外呼支持等。

从服务规模来看，以 2022 年为例，年度服务人数超过 5 万，核心业务年度运营服务量近 11w 人次。其中人事服务是 HRSOC 服务中占比最大的业务模块，咨询服务量次之。

## ☞ 成果总结

### ► 从整体看

截至 2022 年，网易 SOC 制定了 14 项核心产品 SOP，完善了 100+ 类协议表单；建立了质量监督体系，实时监测 81 条人事基础信息规则，萃取提炼 150+ 过程指标，每季度对 3W+ 服务发生量进行质检；开展了专项盘点，累计数据 / 档案治理 10W+ 条、劳动合同专项盘点 2.9W 人次、人事协议专项盘点 2.6W 人次。

### ► 从员工体验方面看

网易 SOC 在员工体验方面从员工 VOC 出发，主动推进大职能协同，为员工体验代言，在各项调研中均取得了较好的用户反馈。

**关键举措：**持续运营内网公开建议、职能服务号、在线 / 热线咨询，针对员工的每一条有效建议均建立工单，长期跟进，拉通大职能所有部门共同对员工体验负责，日常的员工反馈均由 SOC 进行统一派单处理。截至 2023 年 1 月，员工建议平均处理时效 1.4 天（含节假日），同时 SOC 还通过阶段性调研、活动等形式积极听取员工与 HR 反馈，定期组织员工体验活动，除 SOC 自有产品、服务的新品体验外，还与行政、等职能部门积极进行跨部门合作，开展了食堂后厨参观活动，真正做到了“有责无间”。

**指标改善：**在日常业务中，HRSOC 针对业务场景设计了独立的满意度调研问卷并持续回收，长期稳定在较高水平上，比如入职场景的单项满意度便长期稳定在 4.89+ 分（满分为 5 分）；在 2022 年下半年的 HRSOC 服务满意度调研中，HRSOC 的员工 NPS 高达 79.76；在集团层面的敬业度与满意度调研中，员工对工作支持部分的评分同比上一年提升 16.6，大职能整体 NPS 达 70%。

## 获奖企业风采

### 网易简介

网易 (NASDAQ: NTESS; HKEX: 9999), 1997年由丁磊先生在广州创办、2000年在美国NASDAQ股票交易所挂牌上市、2020年在香港联交所挂牌上市, 是中国领先的互联网技术公司, 在开发互联网应用、服务等方面始终保持中国业界领先地位。网易致力于利用最先进的互联网技术, 加强人与人之间信息的交流和共享, 为海量用户提供优质的产品和服务, 以实现“网聚人的力量, 以科技创新缔造美好生活”的使命愿景。

网易不仅是全球领先的在线游戏开发与发行公司, 还拥有中国领先的在线音乐平台、智能学习平台、自营品质电商品牌、资讯传媒平台以及电子邮件服务, 覆盖全中国超过 10 亿用户。目前, 网易员工总数超 30,000 人, 国内主要集中在北京、广州、杭州、上海四地办公, 并在日本、韩国、新加坡、美国、加拿大、英国等地均设有分支机构。自 2000 年上市以来, 网易一直保持着财务指标的稳健增长。



网易 NETEASE





---

# 最佳人力资源共享服务中心创建奖

---

- 河南投资集团有限公司
- 金地智慧服务集团公司



本案例荣获  
“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”  
最佳创建奖

## ➤ 助力智慧人力转型，推动数智化管理升级

### ——河南投资集团 SSC 创建实践

河南投资集团有限公司（下称“投资集团”）人力共享中心（下称 SSC）于 2022 年 9 月开始试运营，主要由业务交付组别和运营监督组别两大职能组别构成，服务约 3 万名员工。投资集团勇于打破条块分割的职能管理模式，逐步搭建人力资源三支柱，积极推动管理模式由“传统人工管理”向“数智化管理”升级，初步建设人力共享数字化平台、档案管理中心等多个管理平台，注重根据不同业务场景需求实行“一键安装、快速组合”，实现人才、团队、制度、流程、标准等高效输出。

编辑整理：Phyllis Guo

### 🗨 投资集团 SSC 概况

投资集团以“一核、四驱、七业”作为总体思路，以成为国际一流的国有资本运营平台为核心目标，以升级驱动、新兴驱动、资本运营驱动、智慧驱动和七大业务板块为产业策略，在投资决策、党建引领、风控能力、协同能力、人才队伍等方面为战略目标实现提供保障。

投资集团人力资源部过去是基于传统的人力资源六大模块设置相关岗位，分别负责对应模块的工作；本着“一级强、二级专、三级活”的管理原则，人力资源部对各级企业的人力资源管理部门自上而下进行指导，实行“弱管控”模式。十四五期间，投资集团致力于建设智慧集团，智慧人力和人力共享中心就是其中的重要组成部分，借此推动人力资源三支柱转型。人力共享中心作为投资集团人力部的内设部门，向全集团全级次企业提供共享服务。

### 🗨 投资集团 SSC 内部运营模式

#### ◆ 运营模式

投资集团 SSC 建立并持续健全质量管理知识库管理、运营管理“三大管理体系”，为 SSC 的高质量运营提供坚强保障。一是建立标准化质量管理体系，通过日常抽查、季度巡检、年度检查等多种检查方式结合，以三大运营监控平台为工具，让人力共享中心能够发现问题、跟踪问题、解决问题，持续提升中心产品质量和运营效率，实现高效运转；二是搭建知识管理平台，将国家法律法规、集团制度办法、行业最新资讯、用户操作手册、日常咨询问题整理并上传至知识库对应位置，鼓励知识分享、经验沉淀，

助力打造学习型集团；三是打造运营管理体系，涵盖内部流程管理、用户投诉管理、外部供应商管理等管理制度为一体，从内到外全面监控人力共享中心运营情况，确保为用户提供高质量的产品和服务。

### ◆ 满意度管理

日常满意度评价：每个工单或流程完结后，系统将会提醒发起人进行评价，SSC 平台会统计人力共享中心每个员工的满意度评价及统计周期内的平均满意度。

### 服务满意度评价

工单编号: 202305090009 [【点击查看详情】](#)

工单标题: 薪酬社保数据变更

发起时间: 2023-05-09 15:03:16

办理满意度



评价内容

请输入内容

提交

关闭



图 1 服务满意度评价

**满意度问卷调研:** 每季度固定在集团内进行一次满意度调研, 中间穿插针对不同用户的专项调研。



### 人力共享中心&人力共享数字化平台满意度调查

您好, 首先感谢您一直以来对河南投资集团人力资源共享服务中心(以下简称人力共享中心或HRSSC)的支持。此次问卷旨在了解您对于人力共享服务与人力共享数字化平台使用的评价, 我们将从中找出不妥和出现的问题并加以改善, 提高服务质量。希望您根据自己的真实感受填写, 给出最真实的评价; 您也可以提出自己的建议, 您的建议是我们前进的动力! 本次问卷调查请放心填写, 将对您填写的内容严格保密。

#### 第一部分: 基础部分

\*1. 您所在的企业属于? 5分

- 第一批试点企业
- 第二批推广企业
- 非试点、非推广企业

\*2. 您目前在企业负责的人力资源业务是? 5分

- 人力资源规划
- 招聘与配置
- 培训与发展
- 绩效管理
- 薪酬管理
- 员工关系

\*9. 您认为共享平台的数据准确性如何? 5分

- 与实际情况完全一致
- 与实际情况基本一致
- 与实际情况不一致

\*10. 共享平台使用过程中, 您遇到问题有无向相关部门反馈并跟进解决? 5分

- 有反馈并得到有效解决
- 有反馈但并未有效解决
- 有反馈但无人解决
- 不常用, 未反馈

\*11. 您认为共享平台的哪些方面需要优化? 5分

- 流程的便捷性
- 界面美观
- 响应速度
- 安全问题
- 不需美化
- 其它

\*12. 总体而言, 您认为共享平台是否能满足日常人力资源管理需要? 5分

- 完全满足, 基本上不需要修改, 可以满足工作要求
- 满足, 大多数功能符合工作要求, 需要改进的地方不多
- 基本满足, 功能基本符合工作要求, 但在一些方面还需要改进
- 不太满足, 功能基本上都不能符合工作要求
- 完全不满足, 大多功能不符合工作要求

\*13. 您认为共享平台哪些方面还需要改进或者还可以添加什么样的功能来满足您的需求?

请输入

图2 问卷满意度调研



## ☞ 投资集团 SSC 创建实践

投资集团 SSC 结合战略定位和内部特点，采用“大后台 + 小前台”的服务模式，在集团本部设置服务大厅及服务柜台，根据服务人数分区配置现场支持组和服务窗口，

目前主要集中在河南省。企业 HR 及员工通过人力共享数字化平台发起业务办理申请，人力共享中心各小组通过工单平台接受工单并提供标准化服务。质量流程组抽查服务流程，并根据实际情况及客户反馈提出优化建议。

流程名称（组织人事）	流程名称（福利运营）	流程名称（系统支持）
企业新设流程	社保、公积金开户流程	操作指导及答疑流程
岗位新增流程（上会）	UK申请流程	需求更新和设计
员工借调流程（上级下级企业）	社保、公积金销户流程	系统流程配置
员工借调流程（板块内企业间）	社保、公积金基数核定流程	操作培训流程
集团任命干部兼职	社保、公积金运算&报表提供流程	权限配置流程

图 3 部分服务流程

### 一、服务内容

目前投资集团 SSC 能够为集团内企业提供四大类服务，分别是业务数据维护、薪酬计发、社保福利以及技术支持。

与此同时，也能对外提供人力共享一揽子服务。如下：

**人力共享中心体系搭建：**SSC 能够提供管理咨询、系统建设咨询、HRSSC 的设计与搭建等服务，支持为不同行业、不同类型、不同阶段的企业提供个性化服务，尤其是集团型企业。发挥“甲方、乙方”双重叠加优势，系统诊断、精准把脉，重赋能、重落地、重实用。

**人力共享数字化平台建设：**SSC 能够为企业的系统建设服务，包括业务应用服务和支撑性模块。灵活适配业务需求，紧密贴合业务场景。既能打“组合拳”，以成熟产品为底座、辅以定制化开发，提供人力资源数字化产品整体解决方案，实现人力共享业务一站式服务；又能提供单项业务数字化产品解决方案，实现轻量化云端共享快部署、快见效。

**人力资源服务托管运营：**SSC 能够为企业的人力共享中心托管运营服务。拥有成熟的人力共享运营团队，

能够帮助新建的人力共享中心平稳渡过起步期人手不足、经验欠缺的阶段，帮助成熟型人力共享中心剥离外包业务实现降本增效；帮助想要进行集中人力资源服务但还未建设人力共享中心的企业，提供全方位的人力共享业务。

**数据管理及分析应用：**SSC 能够提供人力数据资产盘点、业务标准制定、人力数据质量稽核等咨询及实施服务；提供管理驾驶舱、大屏等人力分析应用及展示等管理工具，为企业的人力资源数字化转型、系统联动提供个性化解决方案。

**人力资源三支柱培训认证：**SSC 能够为企业的系统的人员专业等级认证体系，提供人力共享从业人员的个性化能力素质标准，提供持证上岗、技能提升、人才选拔等系统性解决方案。

### 二、所用系统 / 技术

投资集团 SSC 使用的平台是基于标准软件自研打造的定制化平台，全称是人力共享数字化平台，自主可控、安全可靠。平台主要分为两大部分，一是应用服务，面向不同层级，不同业务类别的客户提供个性化、沉浸式、智慧化的服务，主要有员工自助、HR 服务、经理人服务和领导决



### 三、中心人员配比

投资集团 SSC 中心领导班子有一名主任和一名副主任，下设业务交付和运营监督两大组别，业务交付组别下设薪资计发组、数据运营组、福利运营组、系统支持组、现场支持组共五个小组，运营监督组下设质量流程组。具体职责分工如下：

**薪资计发组：**负责薪资计发，薪资数据运营维护等薪酬相关工作。设置薪资管理岗（组长）、薪资计算岗、薪资数据岗、报表支持岗。

**福利运营组：**负责社保公积金工单需求受理、派单，及福利服务的质量管理。设置福利管理岗（组长）、社保运营岗。

**数据运营组：**负责组织数据、员工数据、岗位数据的运营管理工作。设置数据管理岗（组长）、数据维护岗、报表服务岗、核心人事岗、员工支持岗。

**现场支持组：**作为数据运营组和福利运营组的现场支持，为 HR 和员工提供必须经由现场服务的相关支持。设置现场服务岗（组长），作为人力共享中心的负责人对接外包人员，外包人员分布在河南省各地市。

**系统支持组：**负责收集各种系统问题，判定问题类别并快速处理，根据系统使用情况反馈，编写需求说明书，优化系统功能。设置系统管理岗（组长）、日常维护岗、权限流程岗、系统分析岗。

**质量流程组：**负责共享中心内部服务保障体系的建立与优化。设置质量管理岗（组长）以及质量流程岗、综合行政岗。

### 四、人员管理和人员培养

SSC（除现场支持组）通过 SLA 和年度目标责任书对中心领导及各位员工进行考核，并提供培训机会和外出学习机会，帮助员工搭建全职业发展渠道；现场支持组部分业务外包给人力资源公司，并对其进行月度绩效考核。

#### ▶ 胜任力模型

投资集团 SSC 设置了明确的岗位胜任力模型及岗位

说明书，明确各个岗位所需要的能力条件，主要包括人力资源业务的经验、对数字化转型的经验与认识、项目管理能力、沟通协调能力等多个方面。同时，集团人力资源部也依据该模型，编制支持选用育留整个流程的能力提升计划，建设课程体系为员工职业生涯规划提供有针对性的在职辅导，全面提高从事该职位的员工对应的素质和能力。

#### ▶ 人才培养措施

为推动投资集团高质量发展，不断强化人才发展优势，搭建科学合理的干部人才梯队，增强集团的活力、竞争力、抗风险能力和可持续发展能力，为集团人力资源三支柱管理体系建设奠定人才基础，投资集团结合人力资源工作由职能化、模块化向三支柱转变的需要，对标国际一流企业，借鉴先进经验，特制定人力共享中心能力提升计划。

能力提升计划主要包括培训计划、岗位认证体系。培训计划的根据 SSC 统一安排及个人发展需要制定的，能够满足员工在人力共享中心发展的个人能力需求和专业能力需求，进一步提高人员素质，从而提高服务质量；岗位认证体系由投资集团人力资源部作为监管部门对认证体系搭建进行指导和监督，SSC 根据胜任力模型主导编制资格认证体系，有方向、有计划地培养员工。能力提升计划也可以作为推动集团三支柱转型的有力抓手，鼓励企业 HR 积极拥抱变革。

2023年度人力共享中心内部培训计划表									
序号	培训方向	培训课题	课程安排	开始时间	结束时间	培训对象	主讲人	备注	
1	业务支持组	人力运营培训	人力运营培训						
2		HREC运营及流程优化	HREC运营及流程优化						
3		人事运营培训	招聘、业务运营、操作培训	(上)					
4			招聘、业务运营、操作培训	(下)					
5		薪酬运营培训	薪酬、业务运营、操作培训	(上)					
6			薪酬、业务运营、操作培训	(下)					
7		绩效管理	绩效管理流程优化						
8			薪酬、业务运营、操作培训	(上)					
9		薪酬运营培训	薪酬、业务运营、操作培训	(下)					
10			招聘、业务运营、操作培训	(上)					
11		福利运营培训	福利、业务运营、操作培训	(上)					
12			福利、业务运营、操作培训	(下)					
13		运营支持组	SAP系统培训						
14	薪酬系统培训								
15	绩效管理								
16	培训管理								
17	培训管理								
18	培训管理								

图 7 内部培训计划表

## 项目关键举措

投资集团坚持重点突破、以点带面、密集协同的核心策略，建立了“交钥匙工程”（在系统需求文档开发中，通过面对面描述操作手册、手把手将业务需求讲给系统供应商，并将操作手册和沟通纪要作为系统需求文档的蓝本）、远程多方协调等创新性项目方式，注重打造出“懂共享、爱共享、会建共享”的队伍。

作为老牌国企，投资集团通过建设统一数字化平台，将上级单位监管要求融入系统规则的设定中并勇于破局，建立了省管企业中第一家人力共享中心。一是负责集团工资总额管控相关工作，通过技术手段限制工资总额发放，杜绝超额现象发生；二是负责配合集团薪酬审计相关工作，缩短整体工作周期，提高工作效率；三是建设干部管理平台，支持一键导出干部任免表，通过数字化手段做好干部任免全流程管控；四是建设省级电子劳动合同平台，补充省内行业空白，创新发展、保障民生。除此之外，SSC的人力共享绩效大屏实时监控各项运营指标及服务满意度，让集团领导和中心领导对人力共享中心运营情况了如指掌。

项目得到集团领导的肯定与支持，也获得了河南省人社厅、地市政府的高度认可。投资集团SSC不仅对内服务，更积极对外赋能，是集团对外提供一揽子、全链条企业服务的重要工具之一。2022年，经过各方的积极配合和辛勤努力，人力共享中心总体规划基本完成，梳理优化了人力资源全业务流程，建立了比较完整的人力资源数据标准词典，对集团6000多个岗位进行了序列划分和适度标准化，人力资源数字化平台数据质量提升工作也正在如火如荼地进行。

## 投资集团SSC取得的成果

投资集团SSC目前处于试运营阶段，除了为全集团480余家企业提供数据维护服务之外，也为105家试点企业提供算工资、交社保、操作答疑等服务。27人的团队服务集团近三万名员工，人服比达到1:1000，效率远高于行

业平均水平（1:350），试运营效果达到预期，也成功打出省管企业第一家人力共享中心的名号。

### 组织贡献

一方面，打造了自驱型共享团队，助力投资集团人力资源三支柱转型。SSC“摸着石头过河”的建设经历，锻造了一支“理解共享、热爱共享、善建共享”的专业团队，成为投资集团人力资源转型的先锋队、尖刀连，以实际行动传递“快速响应、试错创新、小步快跑、持续迭代”的敏捷精神。不断创新与试点企业常态沟通、协同共创、敏捷迭代等工作机制，提高企业对人力资源管理的重视程度，助力提升集团人力资源管理水平。

另一方面，出台了组织人事模块业务指导意见，优化组织人事模块流程手册，形成集基础人事业务操作指引劳动用工指引、组织机构及人员编制指导意见、岗位标准化设置指导意见、人力资源分级管控细则、招聘管理、干部管理于一体的组织人事标准化体系；编制薪酬福利模块两大指导意见，形成集薪酬福利操作指引、工资总额管理于一体的省管国有企业薪酬福利管理标准化体系。高效集中交付，助力集团规范管理。

从四方面数据来看贡献，第一，目前近三万人的系统人员信息度已达约98%，到达前所未有的高度，为后续人力资本数据分析夯实基础；第二，日常业务流程驳回率逐渐降低，随着各项规整制度的出台，人力业务规范化已不是难题；第三，以福利相关工作为例，共享后效率大大提升，每个业务办理完毕平均节省工时27小时；第四以算薪为例，共享算薪的薪酬导入项提交时间也在逐渐缩短，业务推广工作正在顺利开展。

### 业务影响

**筑建人力资源转型里程碑，推动从0到1的突破。**投资集团成功探索出一条适应“业态多、场景多、企业多、数据多”四多特点的共享建设之路；成功打出省管企业第一家人力共享中心的名号，实现了投资集团人力资源三支柱转型“从0到1”的突破，获得集团2022年度突出贡献奖。

**“第一次”全面启动数据管理，夯实人力资源数字产业化基础。**SSC持续将业务对象、流程、规则数字化，逐步孵化“人力数字化产品”，为集团“数字产业化”做好“提前量”。一是建立数据管理规范，奠定标准化管理基础，研究制定《人力资源数据字典管理办法》《人力资源数据质量管理办法》《人力机构人员设置指导意见》等，明确统一的数据管理标准及质量提升办法，将人力资源数据信息转化为标准化系统流程和服务，实现IT建设、业务操作有据可依；二是数据质量实时监控，减少高能耗点，目前，系统内人员信息完整度已上升至98%。通过建立人力资源数据质量三道防线，即“事前标准预防、事中系统控制、事后监控整改”，问题数据由过去人工查核所需3天时间缩减至现在系统实时自动发现，极大地减少人工校验工作量，提升数据质量和工作效率；三是促进数据应用，奠定人力数据产品化基础，建设集团领导决策大屏，全面显示企业分级分类情况，实现人员结构层层穿透展示。建设人力共享运营大屏，随时了解运营成效，实现“用数据说话、

用数据管理”。

**打造省管企业“第一家”人力共享中心，“内外”实现双突破。****(1) 内部运营成效初显：**打造“中央厨房”服务模式，推行服务标准化，实现人力资源基础业务由“千企千面”升级为人力共享中心“集中服务”。不足10人的业务小组，审核组织人事数据6.7万余条、统一算薪8.1万余人次、统一社保运算7.7万余人次，运行效能提升35%，节省工时10000+。**(2) 对外输出稳步启航：**助力“数字人社”建设，开拓省级电子劳动合同平台业务。按照“安全可靠、高效便捷、数字智能”建设思路，完成平台初步搭建及功能初验，实现人力共享产品化、市场化良好开局，由“集团内部服务组织”向独立运营、自负盈亏的“小微企业”模式又迈进一步。同时，践行政治使命，和河南财经政法大学积极推进产教融合项目，共建数字人力及人力共享中心建设的系列课程，中心领导积极参与教学，为社会培养数字化人才，积极发挥社会价值。



## 获奖企业风采

### 河南投资集团简介

河南投资集团有限公司（以下简称“投资集团”或“集团”）成立于1992年，注册资本120亿元，省政府授权省财政厅履行出资人职责。投资集团是河南省首家国有资本运营公司、国务院国资委认定的国企改革“双百企业”。

河南投资集团成立30多年来，始终紧扣时代主题、紧跟省定战略，按照国有资本运营公司定位，以股权投资运营为主业，以重大项目为载体，以直投+基金为工具，以资本运营和金融服务为支撑，重点聚焦金融产业、基础产业、新兴未来产业、现代服务业四个产业领域投资布局，形成了金融与实业双轮驱动、基础产业与新兴产业相互促进、强周期产业与弱周期产业优势互补的发展格局。







◆ 监管模式

为保障 HRSSC 服务质量和效率，建立了三位一体全方位质量管理机制，从 HR 客户、员工用户和交付人 SSC 三方面进行调查监管，贯穿业务和员工全生命周期，全面分析用户 / 客户需求，日常对交付过程和结果进行质检，发现问题并及时解决，并形成业务改进闭环机制，提升用户 / 客户满意度。

◆ 提供支持性文件

为保障人力资源共享服务中心一阶（人事、考勤、薪酬核算、问询）业务交付服务有保障，制定 3 套 SOP 可视化操作手册（SOP 包含内容一阶共享业务各 HR 权责划分、操作标准要求、SLA、准确率、服务回应速度等），以指导及规范 HRSSC 总部办公团队、属地办公团队、一线片区 HRBP 人员的作业，SOP 可视化操作手册对各岗位统一高标准要求，明确交付标准及 SLA，使得服务更精准，问题解决更高效。

◆ 满意度调研机制

HRSSC 定期利用问卷星、EIP 平台、线上学习 APP 对客户及用户开展服务满意度调研，收集客户和用户声音，分析和解决问题，以提升 HR 服务质量。在 HR 客户角度，针对不同时期开展满意度调研，具体分为：(1) 新业务共享上线满意度调查，在新上线时调研一次，调查内容主要为 HR 共享服务评价、共享前后工作量减轻情况、改进建议等等；(2) 运营期满意度调研，每季度会针对 HR 共享服务评价、共享前后提升对比、需求与建议等等方面展开调查。在员工用户角度，对于新入职、离职员工满意度调查，针对服务评价、用户建议等方面展开实时调研；对于在职员工满意度调查，针对 HR 共享服务使用情况与评价、HR 共享服务了解渠道、用户建议等方面每季度展开一次调查。

以 2022 年满意度调查情况为例，HR 客户满意度评分为 4.23 分(满分 5 分)，员工满意度评分为 4.4 分(满分 5 分)。



图 6 2022 年度 HR/ 员工满意度评分

🗨 建设初见成效，共享单位智享 1+2 项升级服务

据统计数据显示，共享改造后，19 项人工业务 82% 由前中台专业用户后移至 HRSSC 总部远程集中交付处理。专业人做专业事，同时释放前中台精力，以实现降本增效，同时提升用户体验。

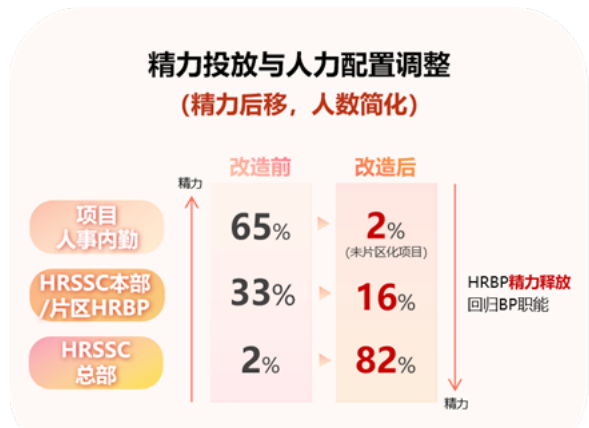


图 7 2022 年度 HR/ 员工满意度评分

## ◆ 1 个平台：数智升级，提效促体验

数智化平台建设落地 N 个（员工自助、经理自助、候选人自助等）自助服务，重构 1 个核心系统（夯实数据基础），做到打通业务闭环机制和数据联动通道，提升业务及时性、准确性、安全性，进而使得业务标准化，数据有效 / 合规，同时加强内外系统 18 个系统对接，为人力资源共享服务中心建设打下坚实基础。

平台引入电子印章、OCR、智慧打卡等先进技术，打造数字化办公场所满足不同层级员工的需求，实现员工全生命周期在线管理和智能流转，员工只需通过线上平台就可一键完成合同签署、考勤打卡、薪资查询等日常操作，办公更便捷。

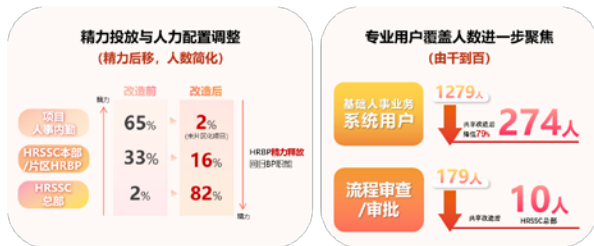


图 8 数智平台应用技术

## ◆ 2 项服务

### 1. 模式升级，服务快触达

共享改造后基础人事交付和问询层级业务流由 4 层减少至 2 层（项目→HRSSC 总部），效率大幅提升，共享单位流程审结平均时长为 21.13 小时 / 单，流程效率提升 26%。

有 HR 问题找 HRSSC 总部，一站式为员工随时随地提供便捷高效的 HR 服务，员工可通过自助问询解决问题。共享单位小智同学智能问答和人工问询量均提升明显，对比增量达 1.52 倍，人工咨询满意度达 4.51 分。



图 9 2022 年度共享单位数据

### 2. 团队升级，服务专业化

共享改造期间，HRSSC 发布 3 套业务操作 SOP，60+ 位专业 HR 经公司系统培训与相关测评认证，获得 HRSSC 专业 5 类资格认证。各岗位统一标准要求，服务更精准，明确交付 SLA，快速高效解决问题，业务交付服务有保障。

## 💬 经验总结

金地智慧服务在创建 HRSSC 时从系统平台、专业队伍、共享模式三方面思考和着手，从而实现人力资源共享服务中心建设从 0 到 1 的突破，即：打造一支专业化队伍 + 构建一个数智化平台 = 建设一个人力共享服务中心。

HRSSC 初建方法论和数字化平台非常重要，是建设好共享中心的基础。

近几年共享服务的技术突破与加持，行业 HRSSC 的整体效能和运营水平有了普遍提升，这对当今创建共享服务提高了门槛，HRSSC 不再是过去将简单重复的工作集中处理的交易中心，而是总结经验，提炼智慧，将业务交由给信息化技术、人工智能等负责展开。

在建设前期要做共享业务数字化建设规划，如数据埋点、数据分析、数据洞察等，为后续拔高人力资源共享服务中心的定位打下基础，成为能为业务提供更多价值的服务中心，同时也避免系统重复建设投入成本。

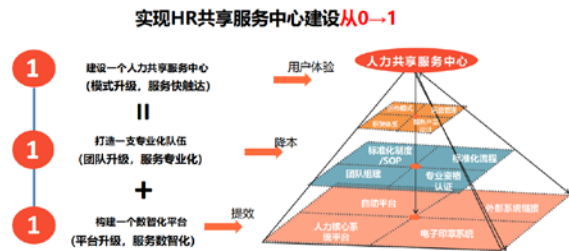


图 10 创建经验总结

点点星光，汇聚璀璨星河，金地智慧服务集团 HRSSC 建设虽起步晚但建设快，历时 2.5 年完成从核心系统建设至基础人事业务共享上线，后续金地智慧服务将继续推进人力资源数字化转型，推动人力资源信息化建设，拓展共享业务，逐步实现深度共享，让 HR 服务一触即达。

## 获奖企业风采

### 金地智慧服务简介

金地智慧服务成立于 1993 年，是金地集团旗下提供物业管理服务、资产和客户资源运营的平台，中国物业管理一级资质企业，中国物业管理协会名誉副会长单位，广东省物业管理协会副会长单位，深圳、南京、武汉等物业管理协会副会长单位。秉承“精品服务，真情关爱”的服务理念，30 年来坚守初心、秉持匠心，基于对行业发展大势的研判以及人民对美好生活的追求，致力于成为多业态覆盖的综合服务运营商。面向未来，启动“3+X”战略布局，住宅物业、商业物业、城市服务、空间科技及团餐服务五大业务版块全面发力，重新定义物业服务的广度和深度。

金地智慧服务起步于深圳，截至目前，服务覆盖 200 余个大中城市，服务近 500 家政府机构、开发商、知名大型企业总部、物业企业。合同管理面积 3.68 亿平米，SaaS 线上服务面积 3 亿平米。

金地智慧服务的服务品质在行业内有力口碑。金地智慧服务 2009-2023 连续十五年荣获中国物业服务百强企业；十一次获得中国物业服务百强服务质量领先企业；2022 中国物业服务专业化运营领先品牌企业；2022 中国物业服务百强企业服务规模 TOP10；2022 中国物业服务百强企业经营绩效 TOP10；2022 中国物业管理行业最佳雇主；2022 年度影响力物业服务企业（20 强）；2022 中国物业服务红色物业标杆企业；“金地物业”获评“深圳老字号”荣誉称号；物业服务（产业园区）企业联盟成员单位；物业服务（高校）企业联盟成员单位；物业服务（医院）企业联盟成员单位。



**金地智慧服务**  
Gemdale Smart Service





# 2023

## 智享会人力资源共享服务中心价值大奖 获奖案例集

2023 HREC HR Shared Services Center Value Awards  
Winning Cases Collection



敬请关注  
智享会订阅号



敬请关注  
智享会视频号



联系我们: HREC / Marketing

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

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org) 网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)