

HRSSC与数字化驱动三支柱转型

舜宇集团HRSSC数字化与三支柱转型实践

集团人力资源部

专业、专注、专心、专为员工



彭巍
现任舜宇光学科技集团HRSSC服务中心主任
原吉利控股集团HRSSC&HR产品经理
多年HR数字化及三支柱转型工作经验



个人公众号

微信搜一搜

小彭HR数字化



孤岛、
河南 信阳



扫一扫上面的二维码图案，加我为朋友。

个人微信



知乎



CONTENTS

1 三支柱转型背景

2 HRSSC建设现状

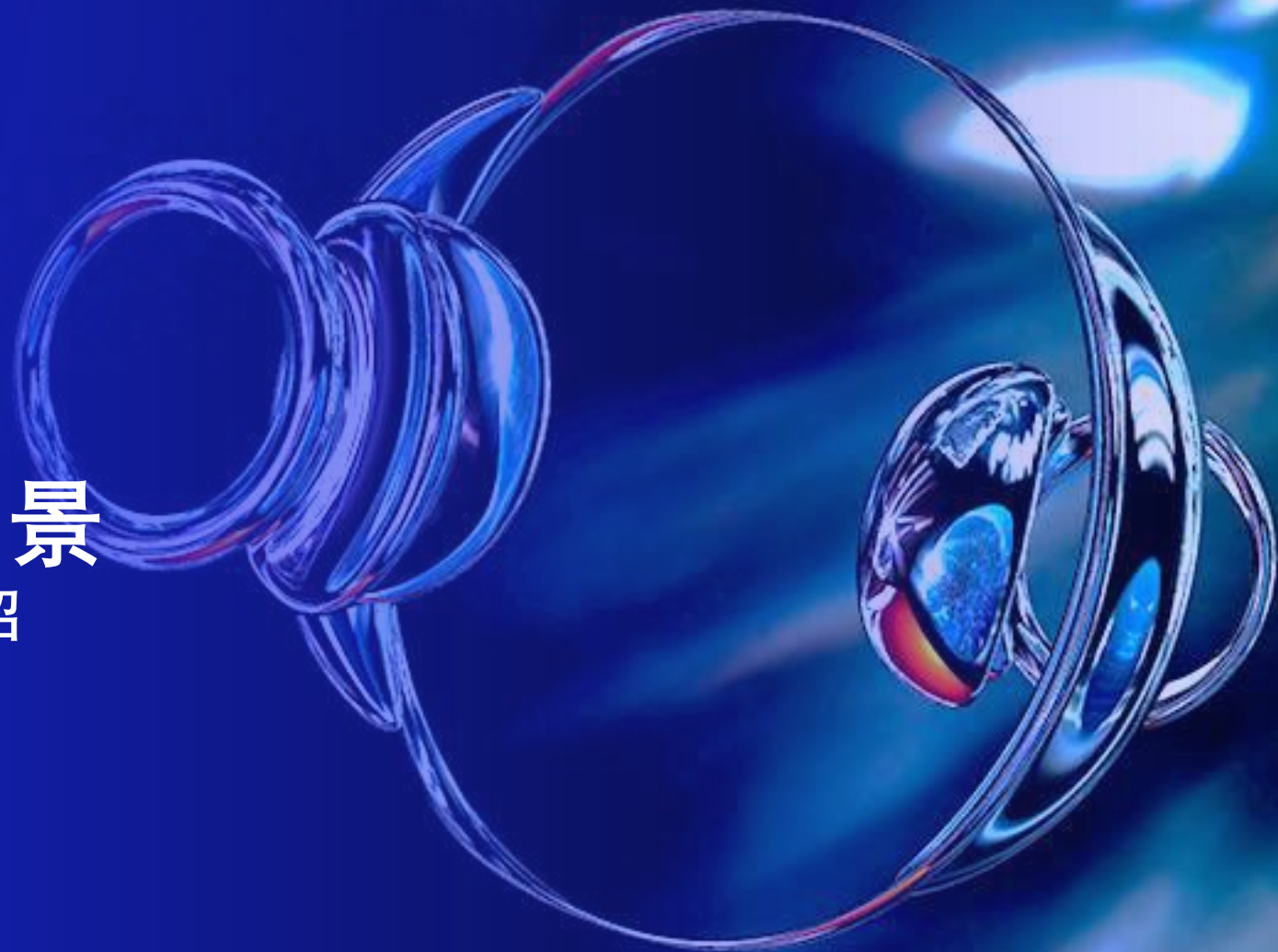
3 HRSSC建设价值

4 HRSSC数字化实践案例

01

三支柱转型背景

舜宇光学科技集团介绍





1984年

成立

2.6万人

全球雇员

332亿

2022年总收入

430亿

总资产

2382. HK

2007年香港上市

560亿港币

市值

恒生指数成分股

2017年，纳入香港
恒生指数成分股

8.02%

2020年，入选恒生
科技指数成分股

(1)车载镜头全球**第一**

(2)手机镜头**第一**

(3)摄像模组全球**第一**

306位

2022中国民营企业
500强榜单

331位

入围《财富》
2022年中国500强榜单

2971

已授权
专利总数
(2021全年度)

(1)(2)(3)数据来源于Techno Systems Research Co., Ltd2022年报告
以上数据截止于2022年底

使命

为中国光电产业的发展探索腾飞之路

愿景

做强、做大、走远，成为光电行业的百年老字号

价值观

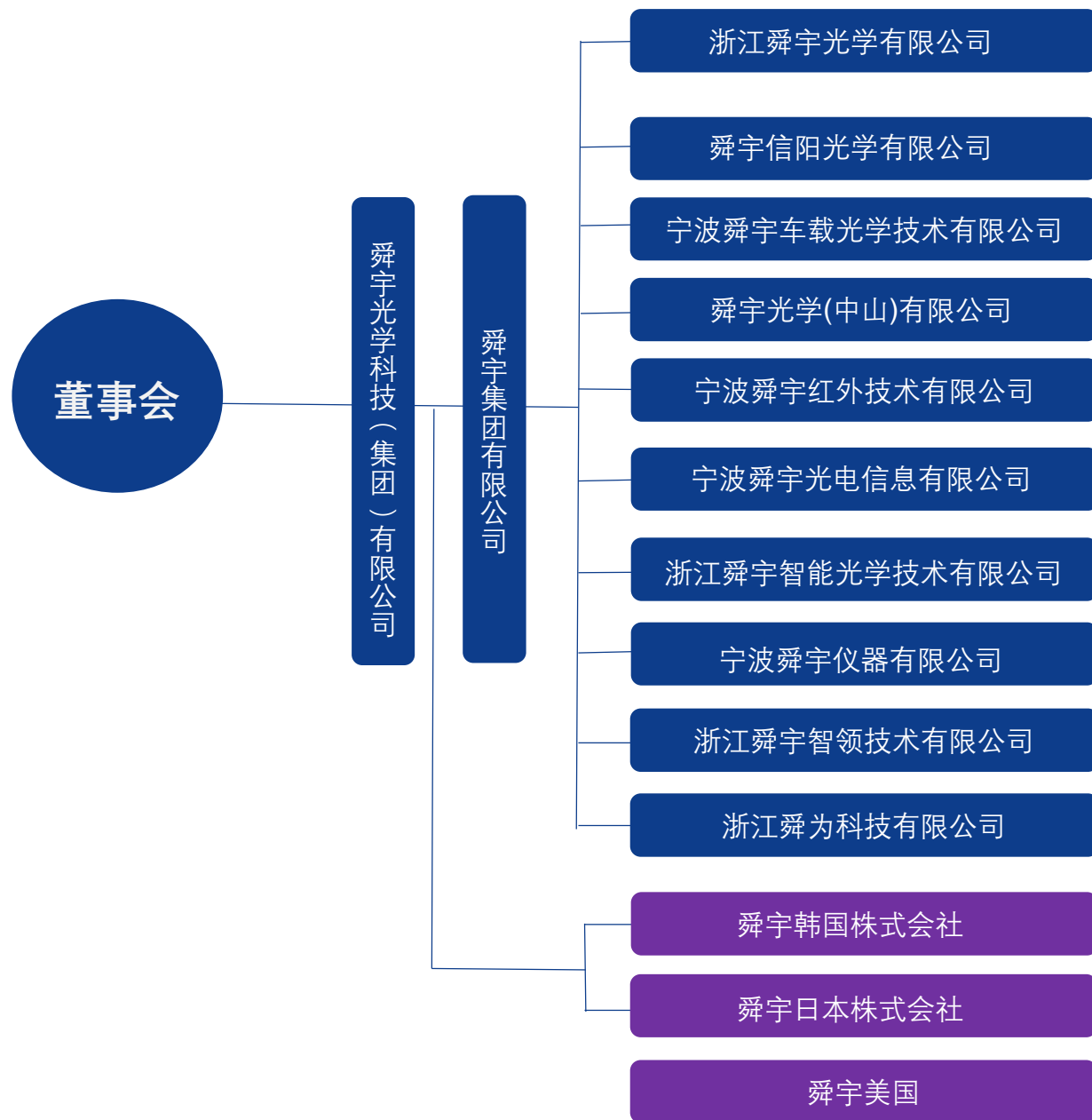
以“共同创造”为核心的价值观

发展战略

坚定不移实施名配角战略，打造驰誉全球的光电企业

“钱散人聚”

舜宇光学科技集团介绍-集团组织架构



“自负盈亏”

“高度自治”

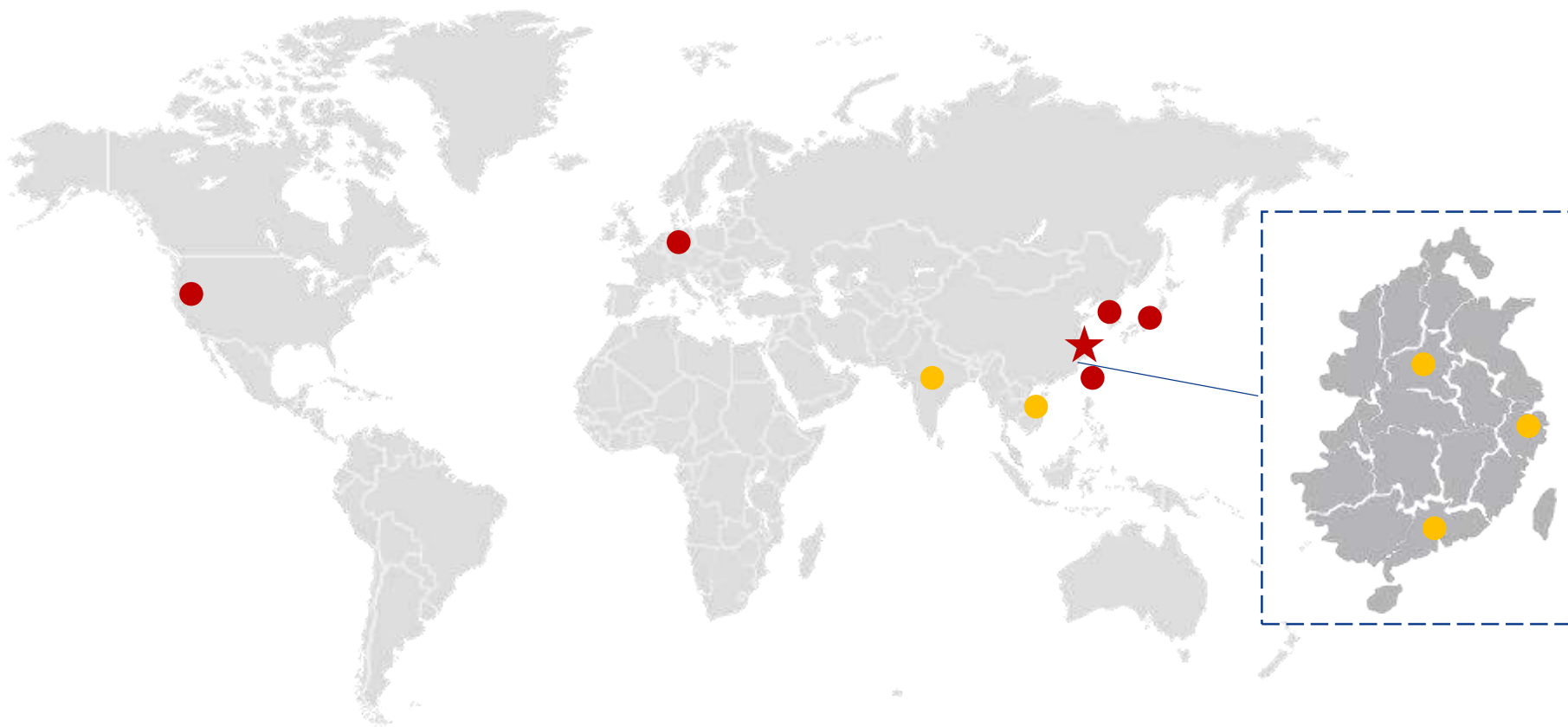
舜宇光学科技集团介绍-八大行业



舜宇光学科技集团介绍-全球合作伙伴



舜宇光学科技集团介绍-全球布局



★ 集团本部
浙江余姚

● 生产据点
浙江余姚、中山、信阳、
上海、杭州、印度、越南

● 销售据点 营销/研发机构
韩国、日本、中国台湾、
德国、北美



余姚阳明产业基地



越南产业基地



余姚兰江产业基地



印度产业基地



余姚城西产业基地



德国销售基地



广东中山产业基地



北美销售基地



上海阳明产业基地



韩国销售基地



河南信阳产业基地

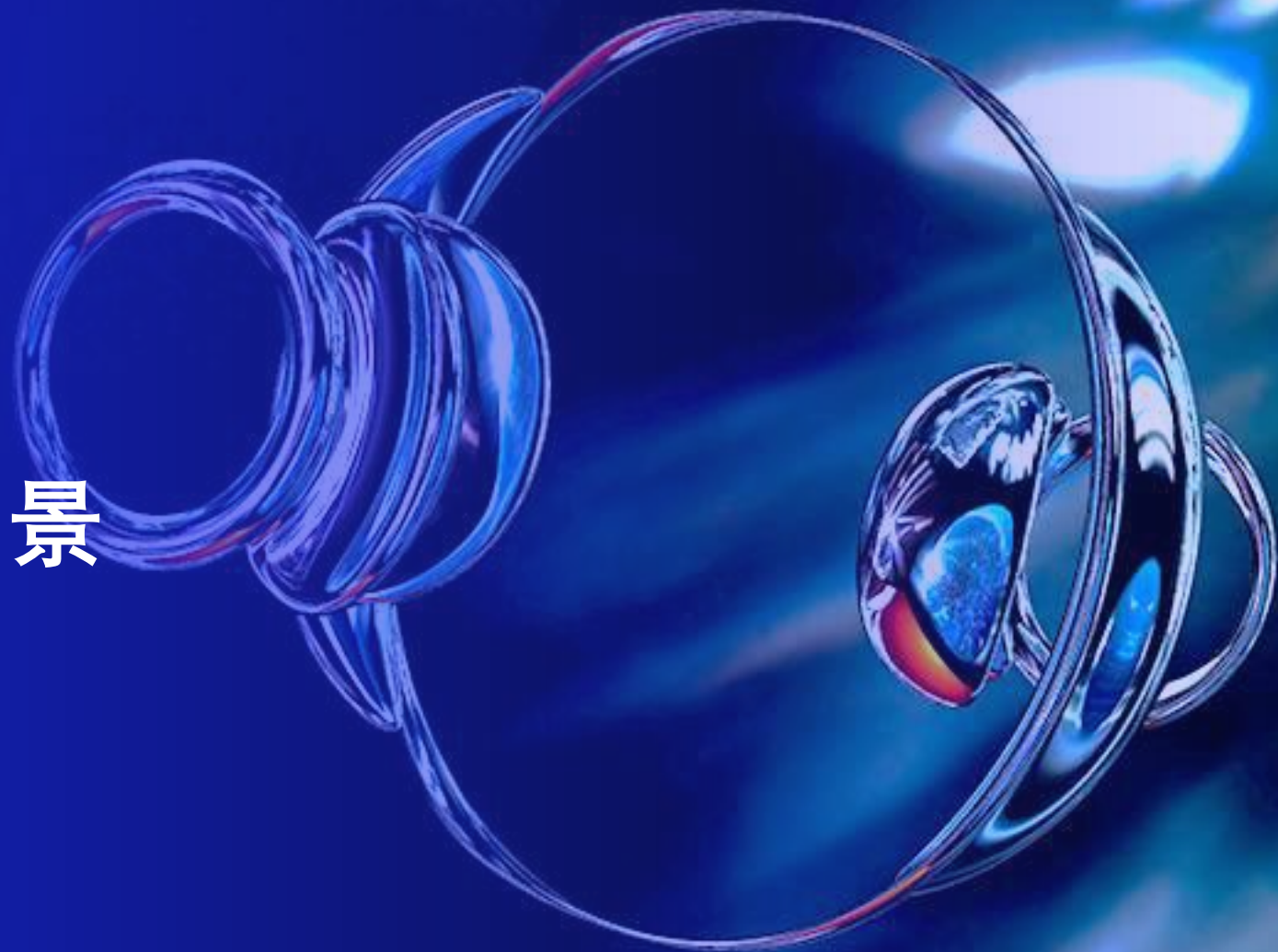


日本销售基地

01

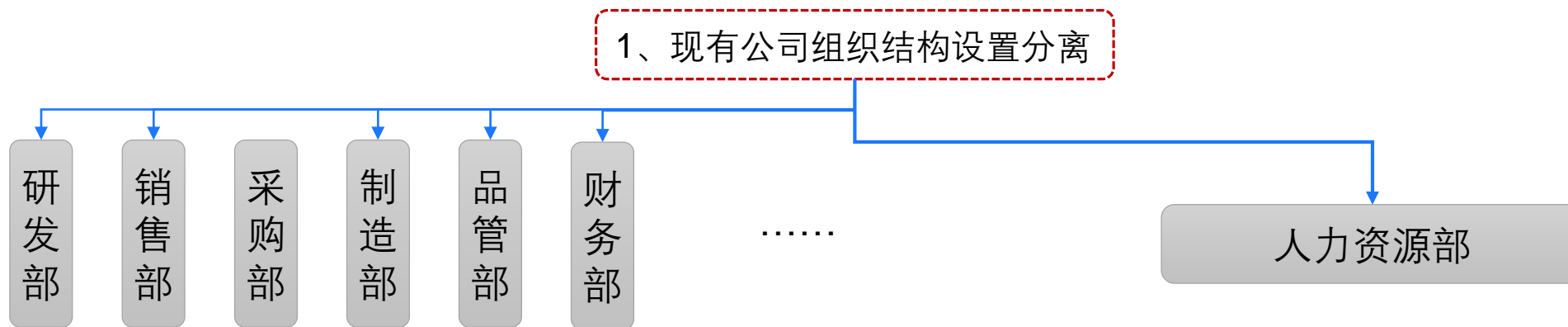
三支柱转型背景

三支柱转型背景介绍



三支柱转型背景介绍-人力资源管理存在的问题

2、以职能为中心的HR组织和业务组织是分离的，HR对业务需求理解不足，导致人力资源管理有效性不足。

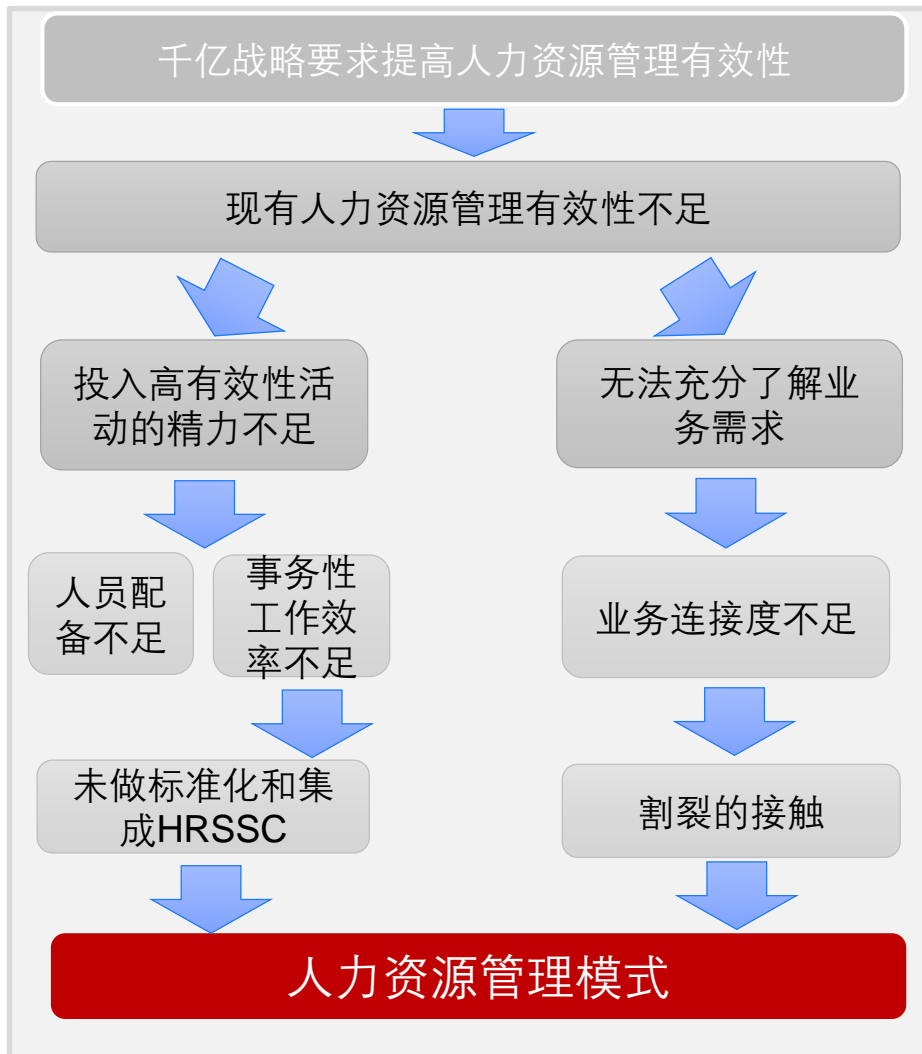


2、业务部门在日常工作中有人力资源管理的需求时，看不到HR的身影。

3、HR主动推动的人力资源管理活动，未能充分了解业务需求，导致对业务价值和有效性不足。

三支柱转型背景介绍-当前人力资源管理存在的问题原因分析

现有人力资源管理模式是导致人力资源有效性不足的关键因素。

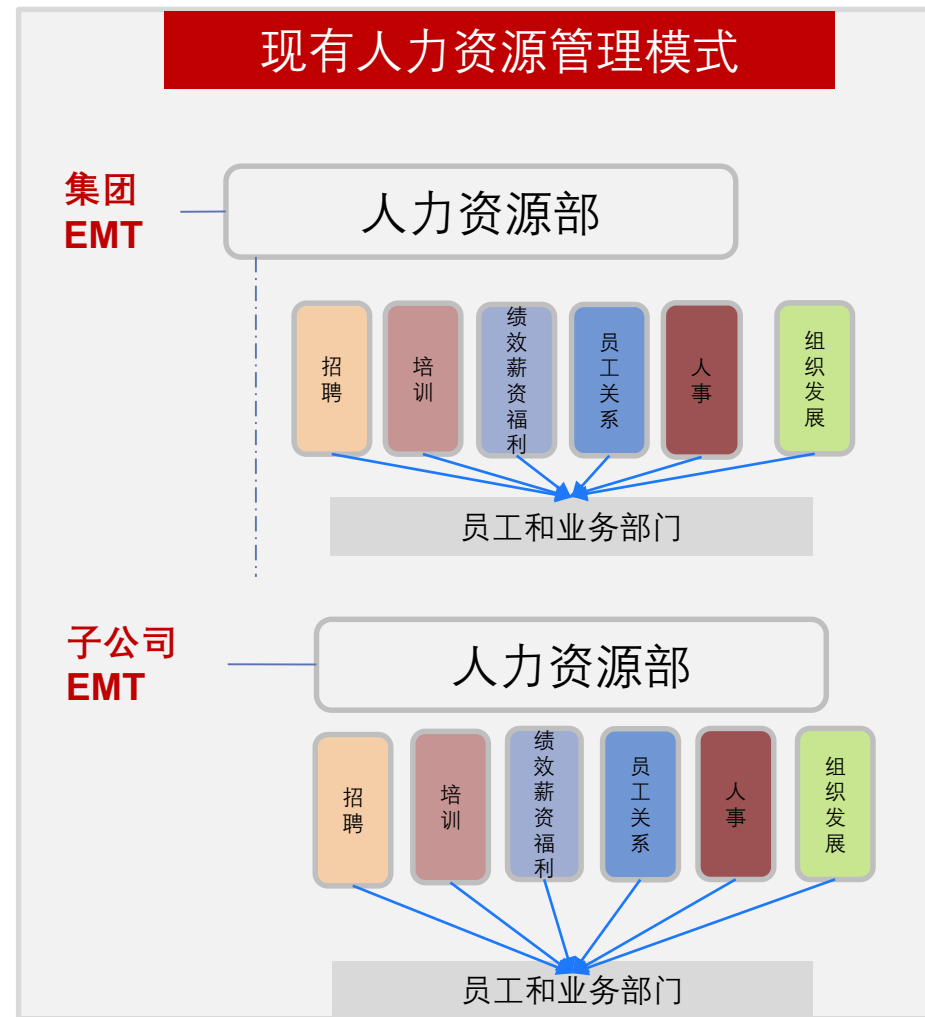


1. 【集团和子公司HR组织结构】

麻雀虽小，五脏俱全，职能重复造成投入的浪费，且事务性工作未做标准化工作和集成C，未能充分发挥规模效应带来的效率提升，多数人员陷入事务性工作，投入高有效性活动的精力不足。

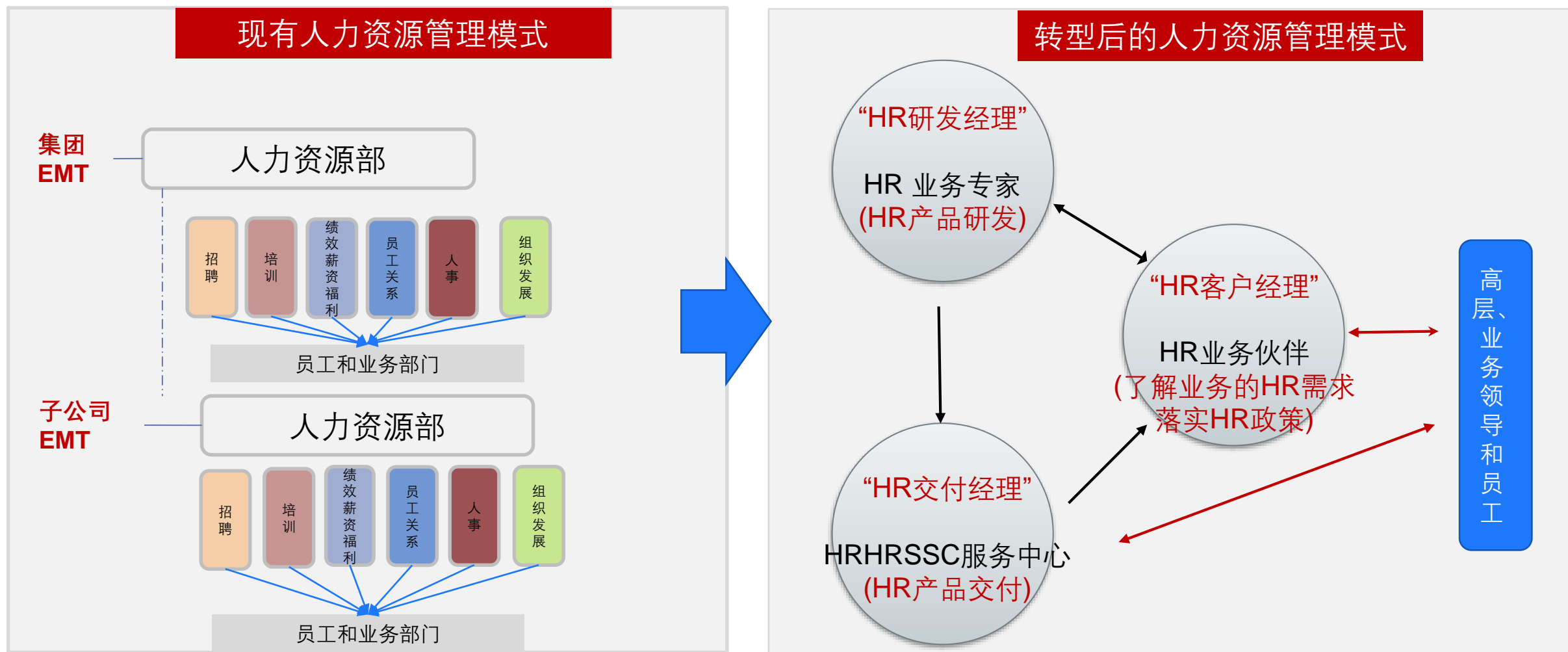
2. 【六大模块的组织结构】

各个模块割裂的接触业务，接触点多而散，但不系统、不全面、不深入，导致与业务连接不足，无法充分了解业务需求；



三支柱转型背景介绍-人力资源管理转型方向

人力资源转型的本质是要解决根源性人力资源管理模式的问题，构建产品思维下业务导向的人力资源管理模式。



三支柱转型背景介绍-路径

1、内部项目组为主+外部资深顾问阶段性辅导的方式推进



考虑关键要素：

1、项目周期长：预计3~5年时间

华为：7年，腾讯：6年，吉利：4+年

2、外部咨询成本巨大：

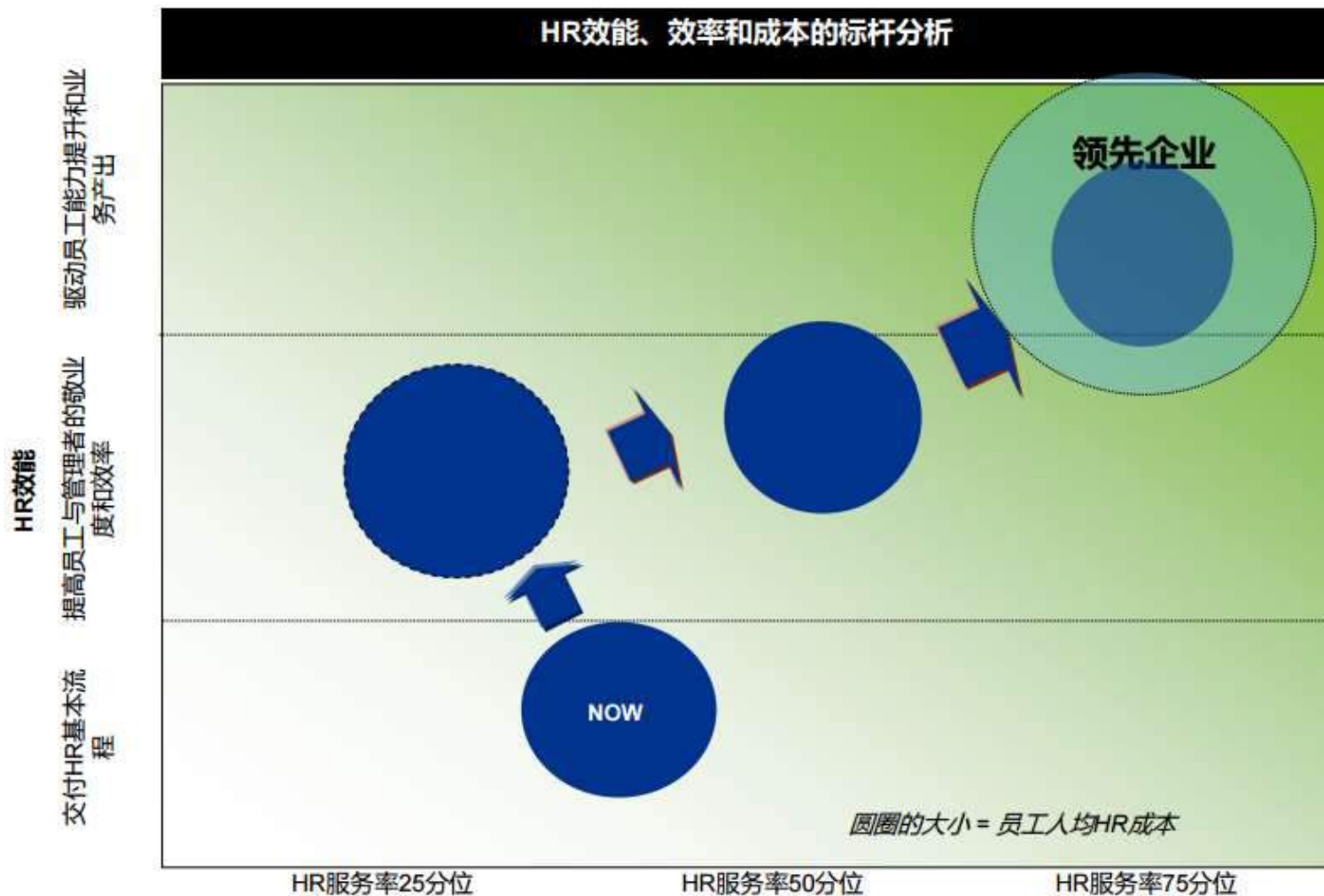
德勤三支柱方案预算：400W RMB

3、外部咨询对公司实际情况了解有限，匹配性和落地性不足。

4、内部团队经过长期研究、学习和研讨，已经具备一定的项目开展能力，但仍然缺乏实战和权威经验。

三支柱转型背景介绍-路径

2、前期通过投入HR系统和增加HR人员数量，提高HR效能，中后期不断提高效能，同时提高HR服务效率、降低HR管理成本。



	HR 服务比	HRSSC 服务比	HRCOE 服务比	HRBP 服务比
25分位	1: 68	1: 248	1: 340	1: 107
50分位	1: 94	1: 441	1: 720	1: 184
75分位	1: 113	1: 668	1: 1200	1: 300

表一、已搭建HR三支柱企业的人服比
(2018年调研37家企业，外企和民营各占一半比例)

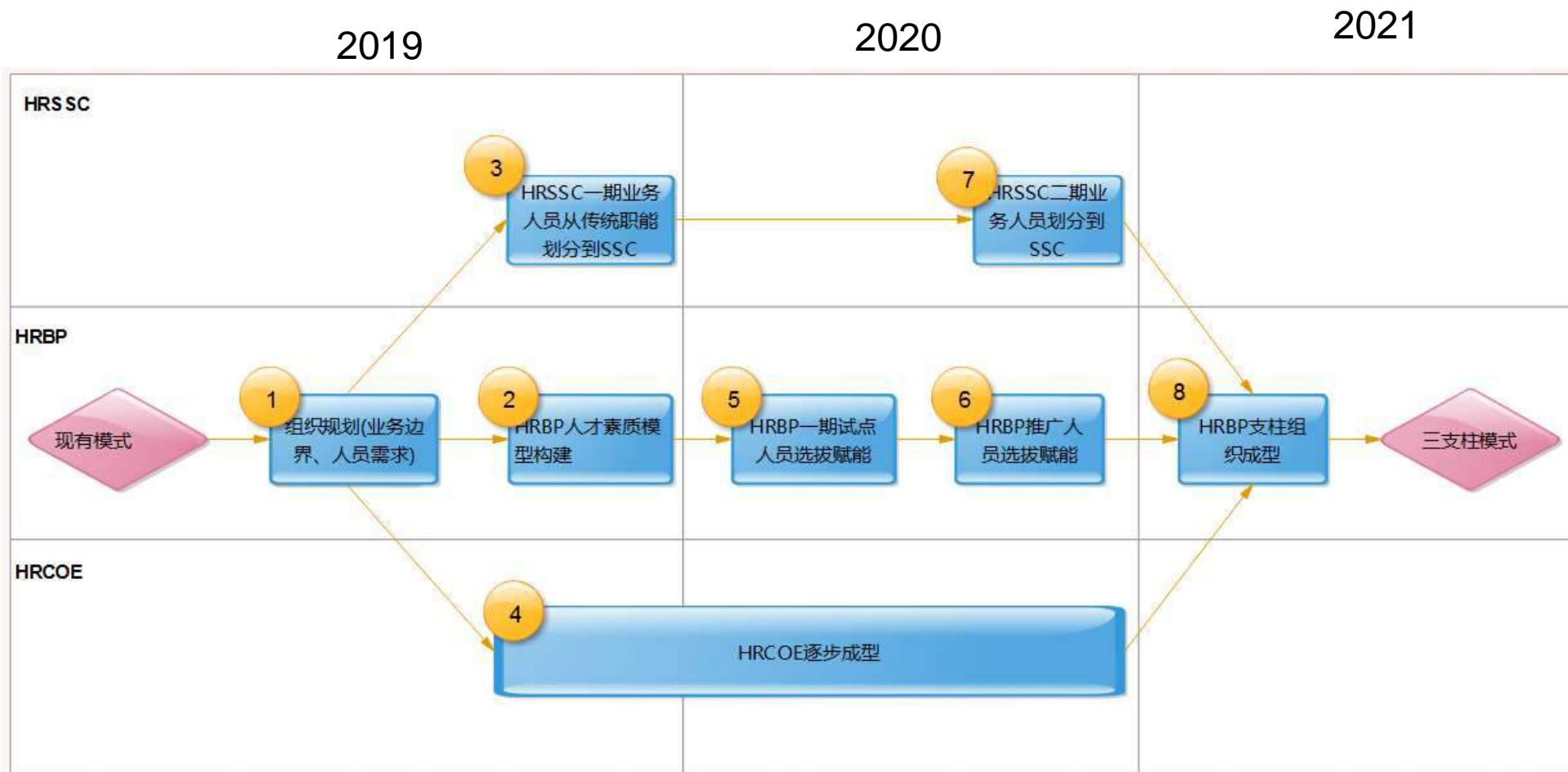
	HR 总人数	HRSSC 总人数	HRCOE 总人数	HRBP 总人数
25分位	441	121	88	280
50分位	319	68	42	163
75分位	265	45	25	100
舜宇目前	170			

表二、以三万员工换算的HR体系数量测算，按75分位标准，HR总人数大约需要新增95名。

三支柱转型背景介绍-路径

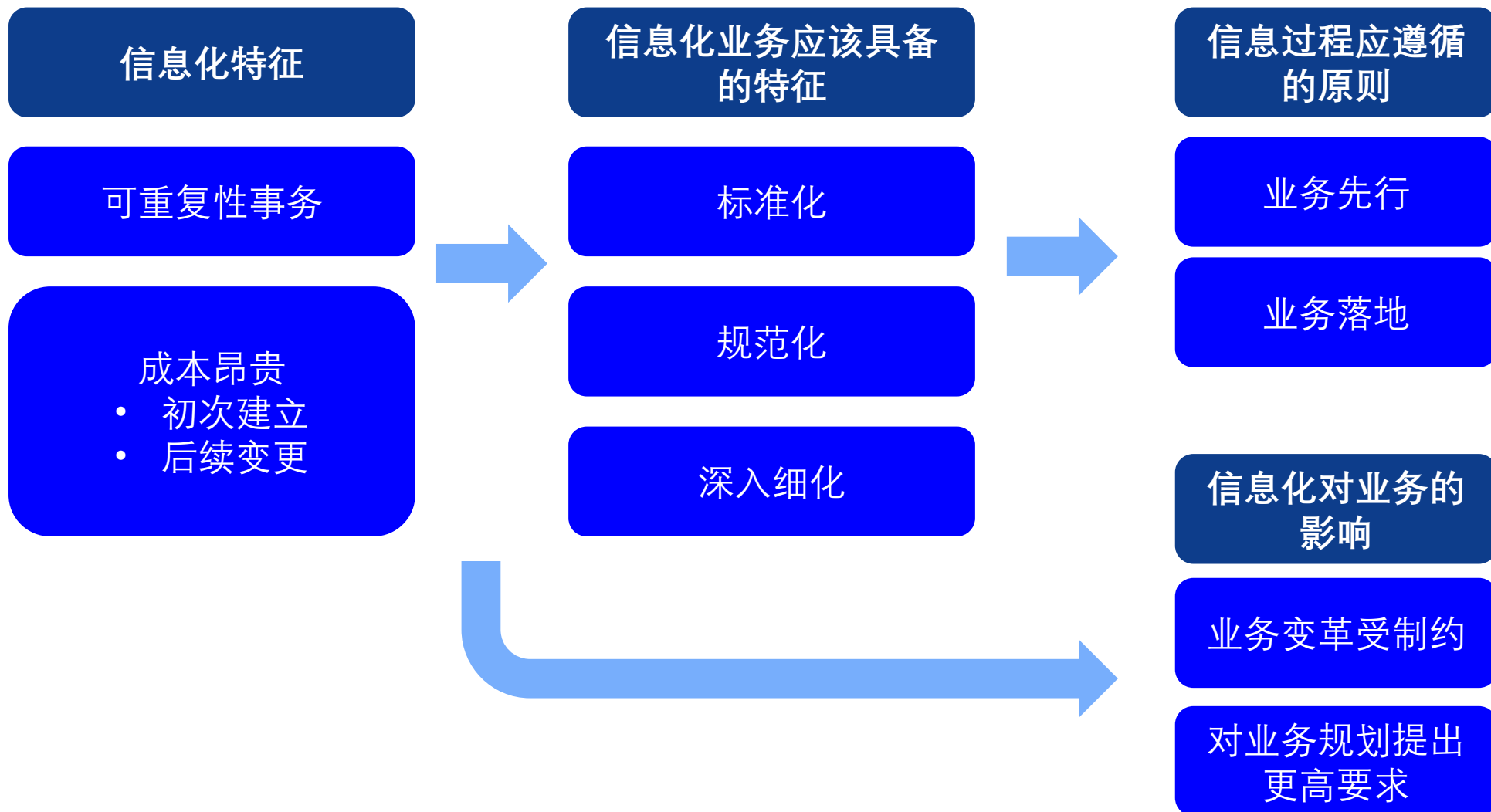
3、采取HRSSC先行的组织实现路径，相应的业务流程、IT系统和场地同步实现。

- 优势：1、事务性流程先做标准化和集中交付，释放HR的精力，为BP和COE队伍配置提供空间；
2、转型对员工的影响最大，而业务对转型带来变化感受小；
3、SSC伴随着信息化系统上线，为三支柱的协同提供系统支持。



三支柱转型背景介绍-路径

4、业务变革在先，系统建设在后：信息化并不能解决所有问题，需要管理的同步革新，及适配业务的转型





CONTENTS

1 三支柱转型背景

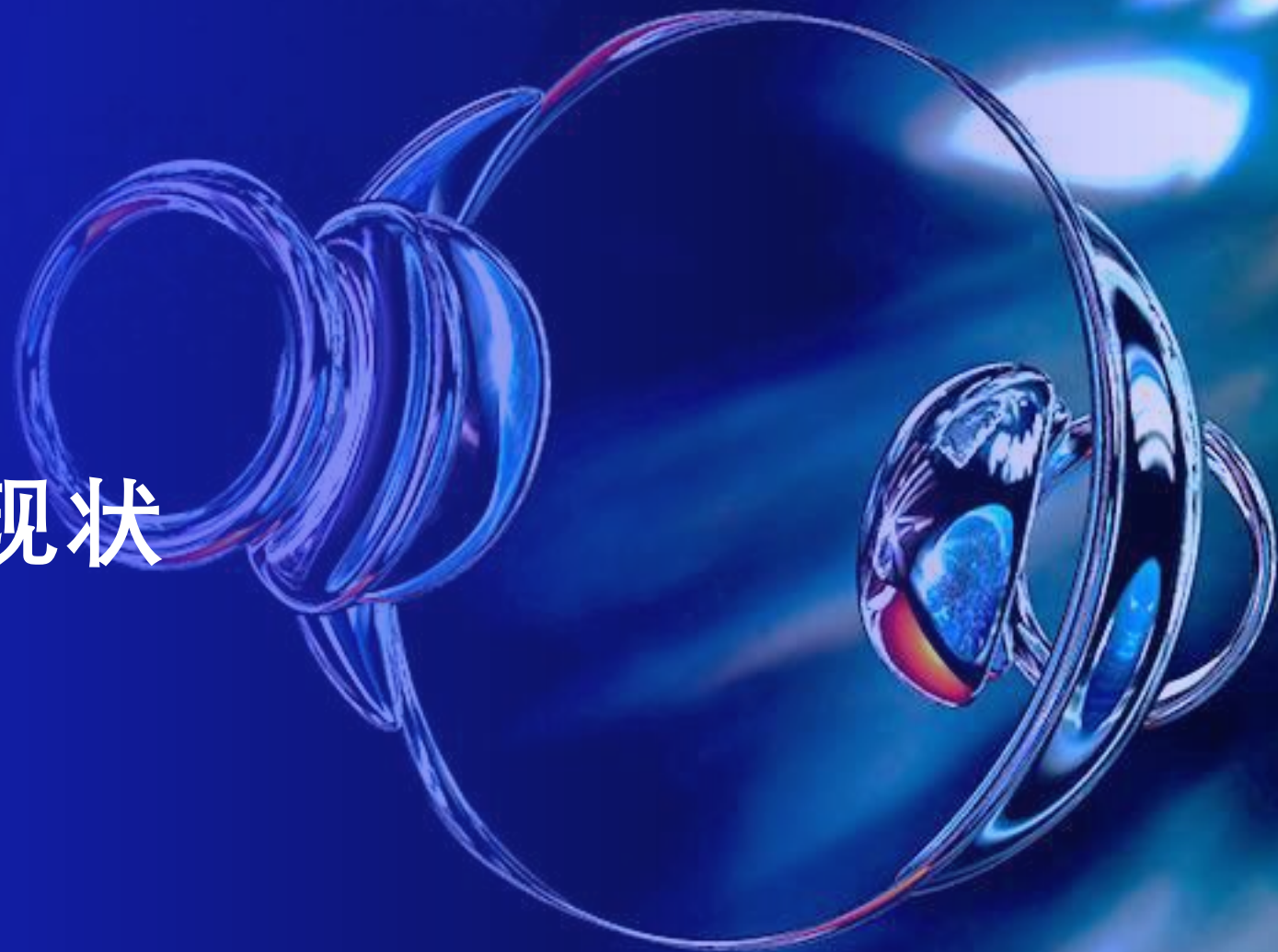
2 **HRSSC建设现状**

3 HRSSC建设价值

4 HRSSC数字化实践案例

02

HRSSC建设现状





愿景 Vision

舜世荣耀与你HRSSC，共建“高体验、高效率、高科技”的HRSSC



使命 Mission

让人力资源服务触手可及



口号 Slogan

专业、专注、专心、专为员工



初级阶段：事务中心

2019-2020

服务内容：

- 入转调离事务处理
- 档案管理
- HR系统数据维护

服务人数：

◆ 20000+

服务地域：

◆ 余姚区域

业务纳入+效率提升

发展阶段：服务中心

2021-2022

服务内容：

- 人事业务
- 员工交互服务（咨询+智能问答、投诉）
- 考勤服务
- 保险福利、员工体检
- BI数据分析（人事数据）
- 员工自助

服务人数

◆ 20000+

服务地域：

◆ 余姚区域

业务延展+体验提升

提升阶段：运营中心

2023-2025

服务内容：

- 人事、考勤、福利、咨询等服务交付中心
- HR数据交付中心
- 薪资HRSSC
- 招聘HRSSC
- 培训HRSSC
- 员工关系HRSSC
- 服务人数：

◆ 37000+

服务地域

◆ 全国+海外

高价值体现

HRSSC建设现状-实体组织



城西HRSSC服务中心

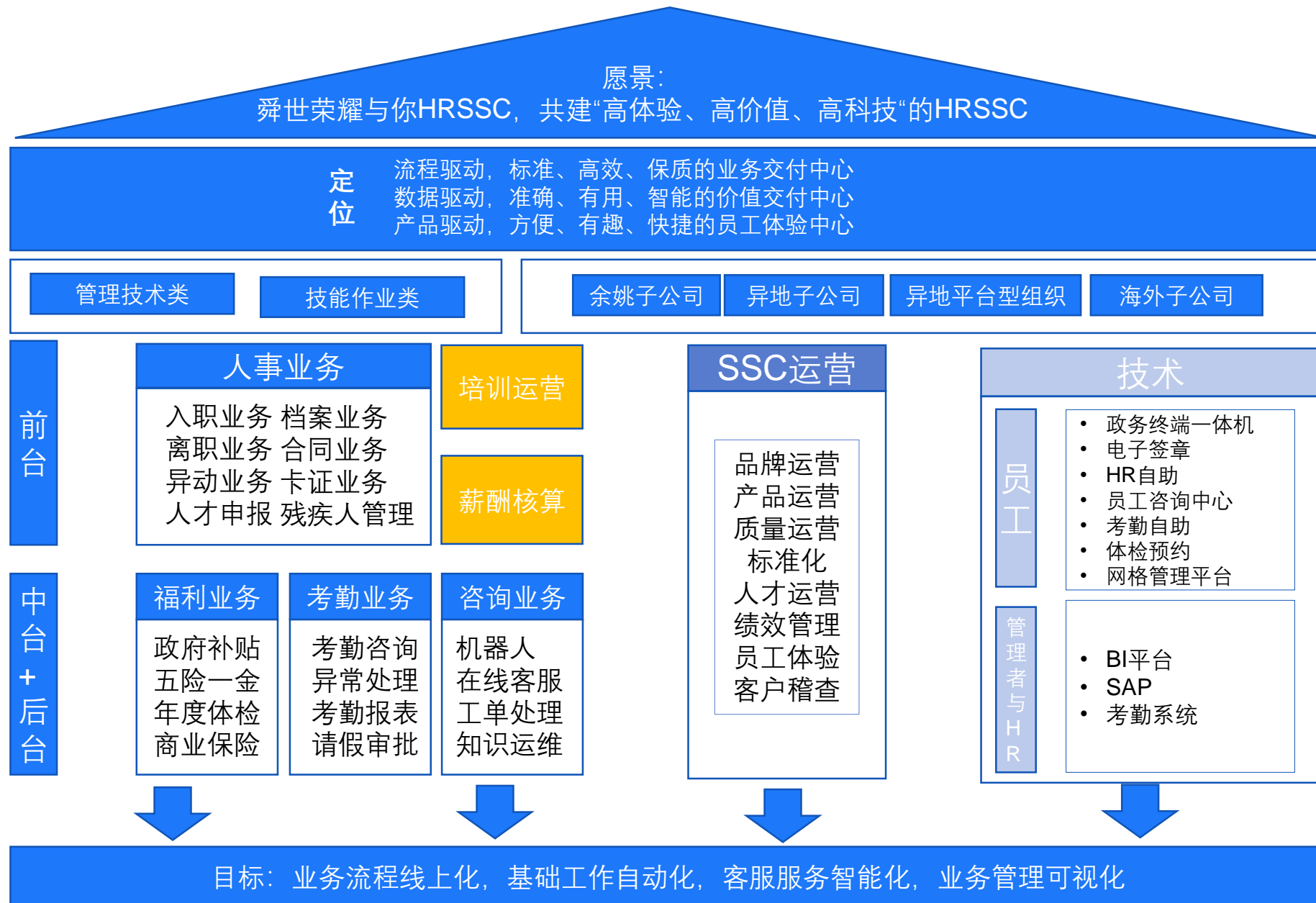


阳明HRSSC服务中心



兰江HRSSC服务中心

HRSSC建设现状-HRSSC业务架构



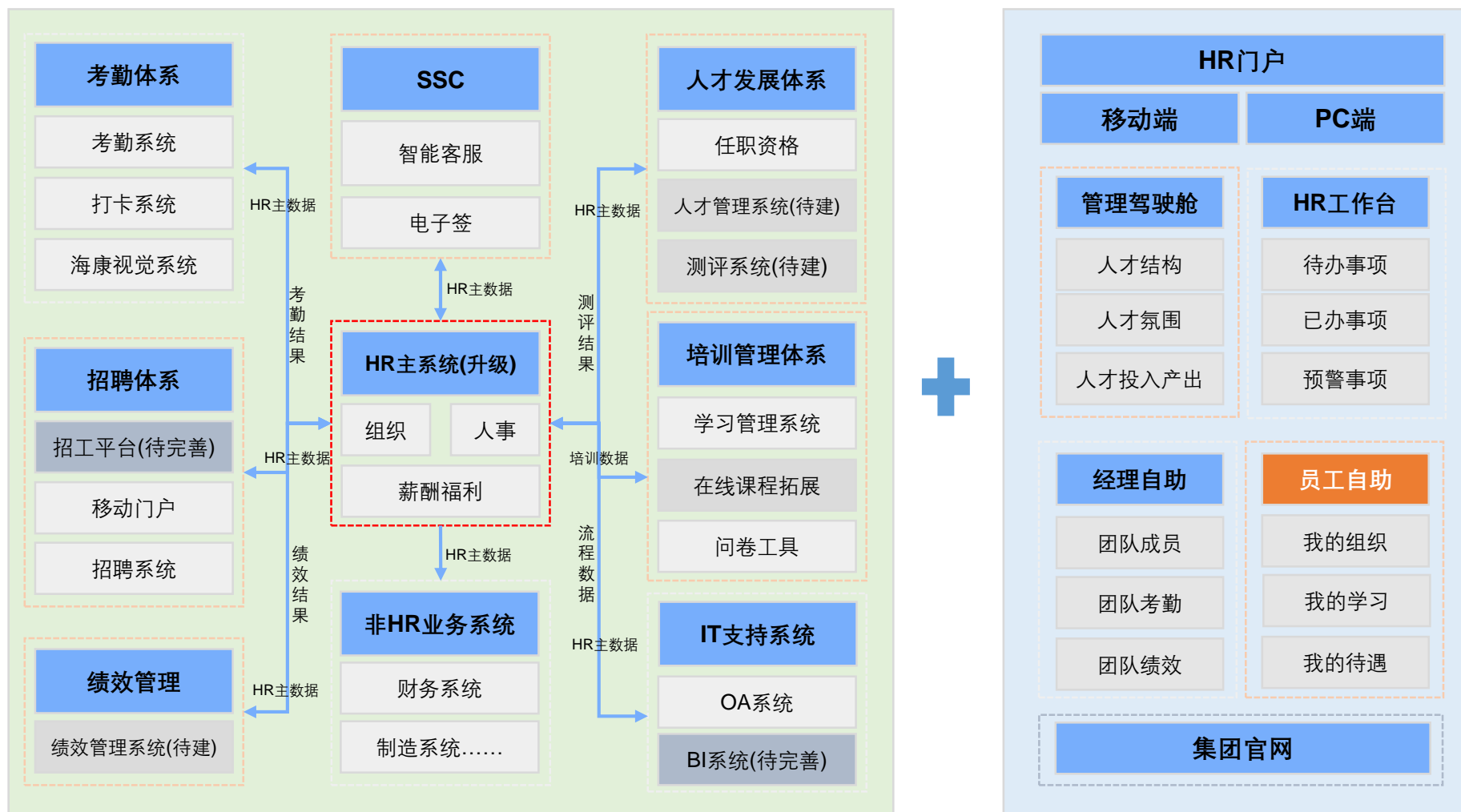
HRSSC建设现状-业务内容

工作模块	SSC工作内容	覆盖范围	服务比
人事模块	人事政策、流程制定；入离调业务办理；合同管理；人事档案管理；工卡、证明业务办理；员工入职体检业务办理；人才政策宣贯与申报；人事数据维护； 残疾人安置管理	余姚区域所有公司、异动平台型组织	1:2017
考勤模块	负责考勤管理制度与政策的制定、宣贯；考勤异常的处理；考勤系统培训以及考勤月报的送报；其他考勤数据支持	全国	1:4379
福利模块	参与集团福利管理制度的制定；负责HRSSC范围内公司员工的社保公积金增减、工伤保险申报、生育保险申报、雇主责任险增减及申报；负责组织员工完成年度体检；福利数据支持	余姚区域所有公司、异地平台型组织、杭州，上海异地分公司	1:8046
咨询模块	负责HRSSC范围内公司的人事业务咨询；主导知识库的建设与更新；负责咨询系统的宣传；负责和HRIS共同运维咨询系统	全国	1:7400
运营模块	绩效管理、产品运营、质量运营、品牌运营、人才运营、员工体验、 客户稽核*	-	-
合计			1:1193

目前HRSSC服务中心的成本主要含人工成本，运营费用以及信息化费用，目前所有的成本均由集团人力资源服务中心承担，不分摊给各个子公司。

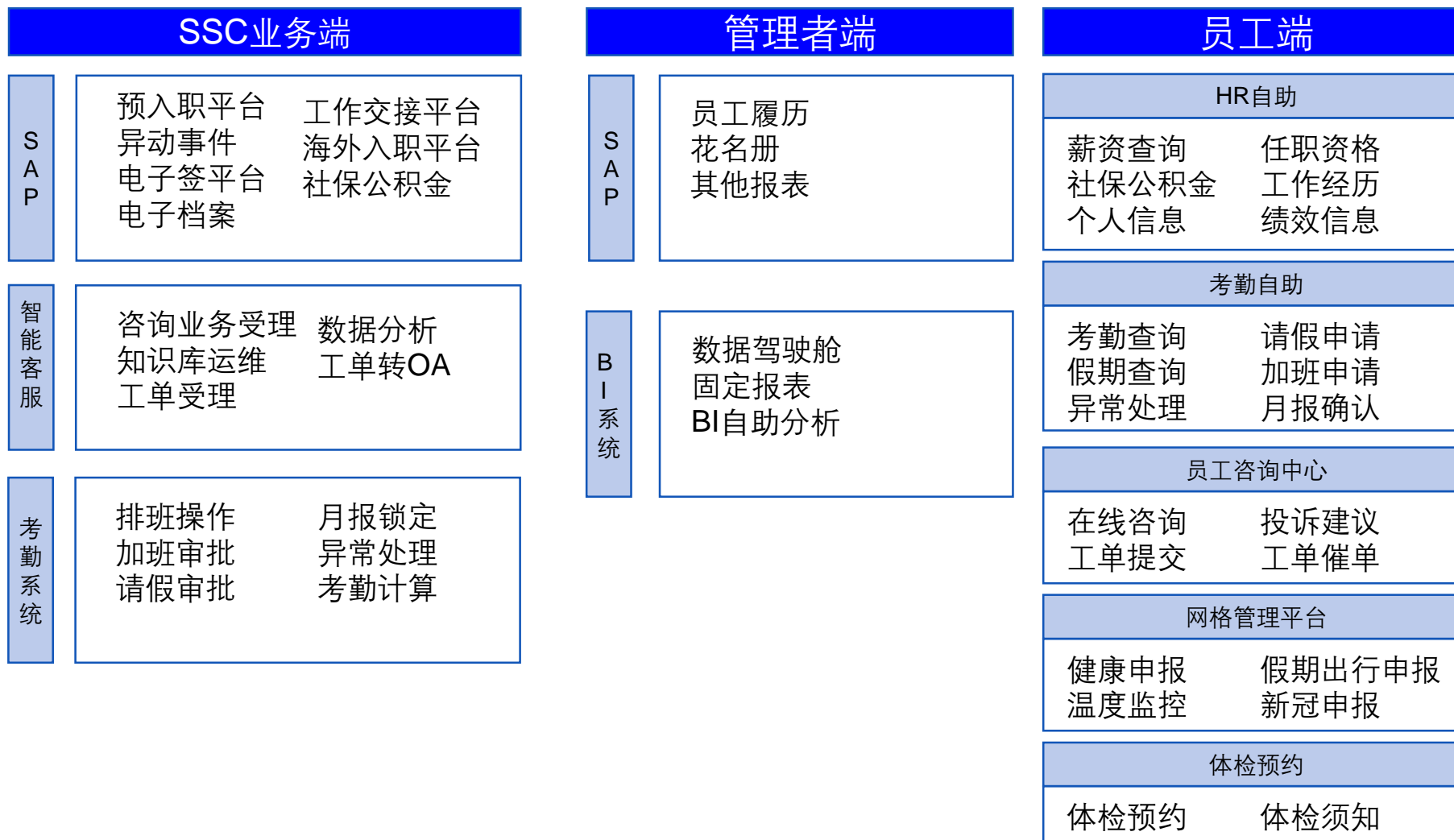
*客户稽核主要内容是应对甲方对于供应商在人权检验上的稽核，配合甲方完成稽核的动作已经进行问题整改

HRSSC建设现状-技术-HR系统全景图



除此以外，HR常用的系统还有OA、SunnyLink (IM)、网盘、邮箱。

HRSSC建设现状-技术—SSC系统全景图



HRSSC建设现状-技术—SSC系统相关截图-SSC业务端

The screenshot displays the HRSSC system interface, featuring a dashboard with various metrics and application tiles. The interface is divided into several sections:

- Navigation Bar:** Includes tabs for 岗位体系管理, 组织岗位及汇报关系管理, 任职资格管理, 干部管理, 职级信息管理, 其他信息管理, 人事事务, 预入职平台, 人员信息, and 报表-离职.
- Dashboard Metrics:** A central dashboard titled "总览" (Overview) for the period 2023-03-05 00:00 to 2023-04-04 23:59. It displays several key performance indicators (KPIs):
 - 总会话量: 283
 - 实际接入率: 100.00%
 - 总来访问量: 448
 - 总转出量: 9
 - 平均会话时长: 5分19秒
 - 相对满意度: 89.47%
- Application Tiles:** A grid of application tiles for various HRSSC functions, including: 异动, 退休, 离职, 海外入职, 海外离职, 海外重入职, 海外异动后简历同步, 干部任免, 试用期转正, 满意度报表, etc.
- Search and Navigation:** A search bar with the text "请输入您要进行的操作" and a "搜索" (Search) button. Below it, there are sections for "热门应用" (Popular Applications) and "最近使用" (Recently Used), each with icons for "发起申请单" (Initiate Application Form), "我的考勤记录" (My Attendance Record), "签卡记录" (Sign-in Record), and "我的考勤排班" (My Attendance Schedule).
- Right Panel:** A vertical panel on the right side of the dashboard, showing additional metrics such as "会话邀请发起量" (Conversation Invitation Volume) and "会话成功发起量" (Conversation Success Initiation Volume).

SAP、考勤系统、智能客服系统

HRSSC建设现状-技术—SSC系统相关截图-员工端



网格管理平台



HR自助



考勤自助

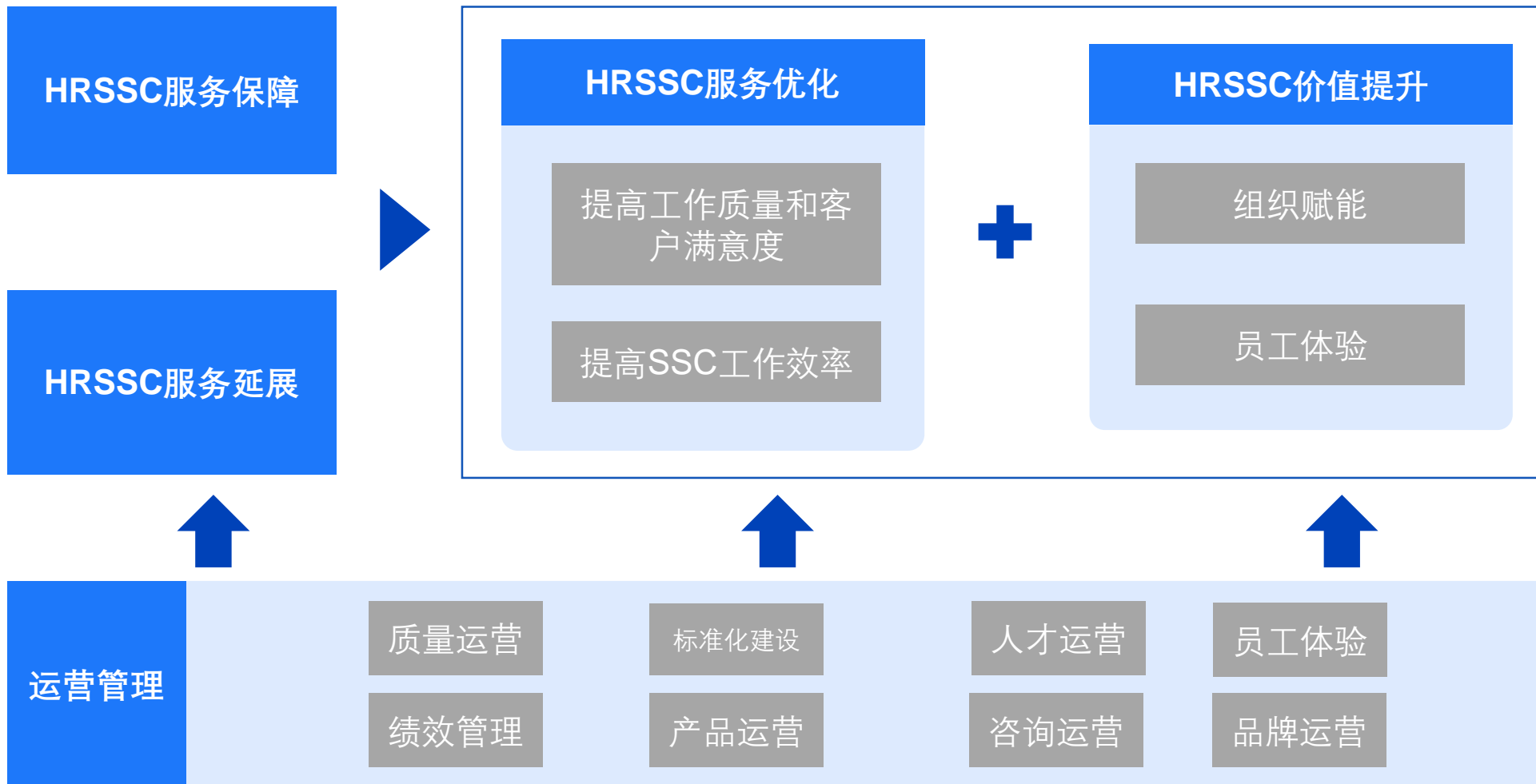


体检预约



员工咨询中心

HRSSC建设现状-SSC运营-运营管理体系





CONTENTS

1 三支柱转型背景

2 HRSSC建设现状

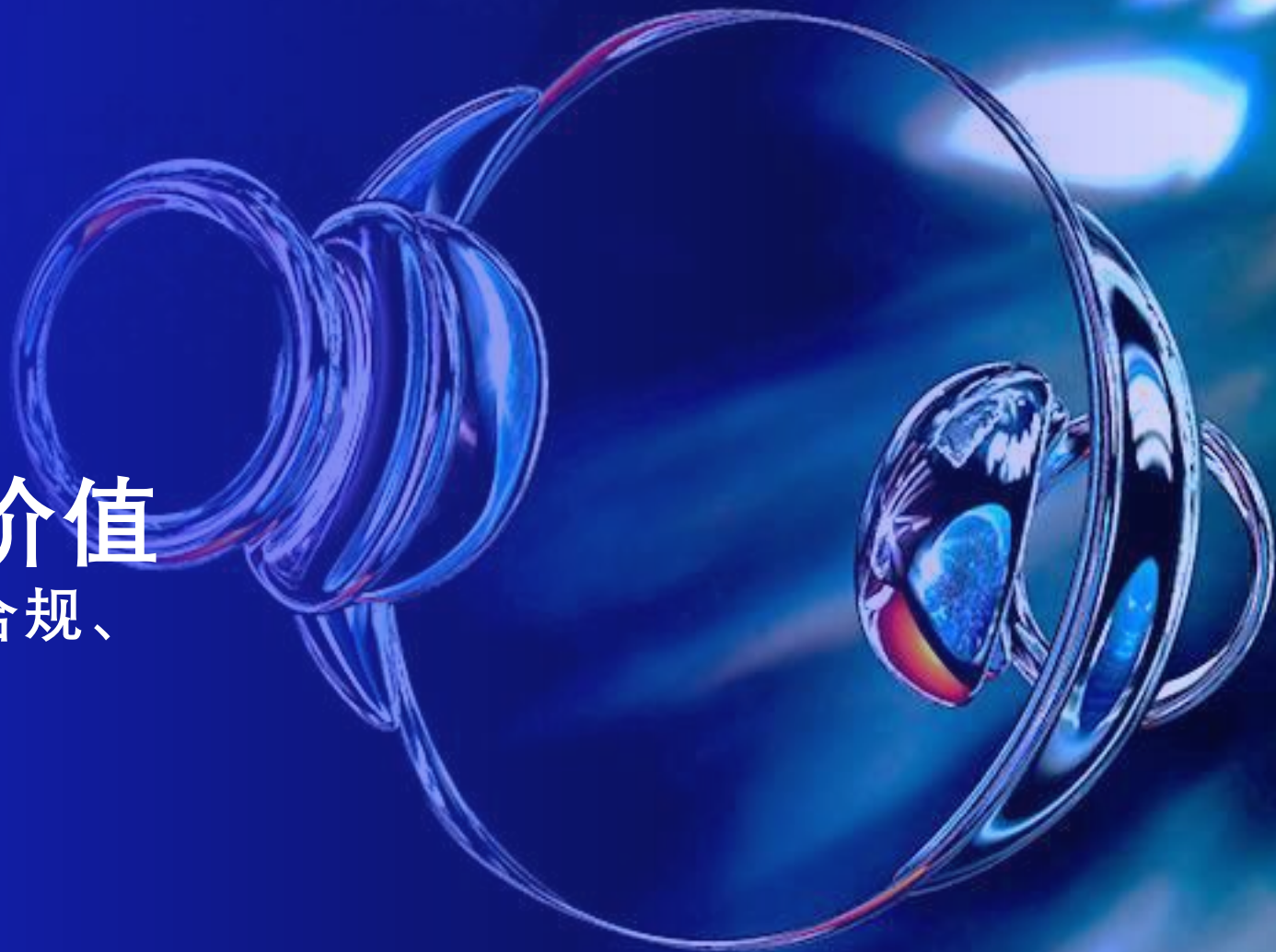
3 **HRSSC建设价值**

4 HRSSC建设经验与总结

03

HRSSC建设价值

成本、效率、体验、合规、
转型支持



人事务

- **入职业务**：办理时间从平均**2**个小时缩小到**1**小时
- **档案整理**：档案整理的时间从每天**2**个小时缩小到半个小时。
- **电子档案**：使用电子签和电子档案系统之后，每年节省的纸质成本就有约**6W**

考勤业务

- **月报整理**：考勤数据截止从每个月**12**号提前到了每个月**8**号
- **数据及时性**：员工的出勤数据收集和呈现可以做到**T+0**，同时可以在**T+5**时间内保证考勤数据的完全准确

咨询业务

- 咨询进行HRSSC，智能客服上线之后，节省HR的咨询时长约为**4000**多小时/年，提高了HR的工作效率，折合人工成本约**40W/年**。

人事业务

统一了入职、异动、退休、离职等场景的标准文件模板和流程，消除了子公司在模板文件上和相关手续上的不合规处

考勤业务

集团也重新共识并制定了考勤的管理制度，规定了子公司不允许出现自己的小制度，统一消除了子公司在考勤处理上的一些不合规点。

福利业务

集团也统一规定了签署了劳动合同的员工必须缴纳社保和公积金。

客户稽核

我们很多客户都是国外企业，对于我们企业对于劳动法律法规的遵守、人权的尊重等都有着比较高的要求，SSC成立之后则是在SOP、制度、文件模板、系统上都做了统一的考虑和设计，也避免了客户验厂时的问题。

人事务务

- 人才政策申报保姆式服务，我们做到了定时跟催，定时反馈，提升了员工的满意度。
- 先后推出了预入职平台、电子档案、电子签、HR自助平台、年度账单等员工体验产品

考勤业务

上线了**考勤管理系统**，并上线**移动端和电脑端的个人考勤中心**，能够在手机上或者电脑上实时查看考勤信息、假期信息，完成请假申请、异常处理

福利业务

- 推出了**体检预约**的移动小产品，线上预约体检的地点和时间。
- 将年度体检打造成了一个服务产品，在便利新、仪式感、体验上做了大幅改进

咨询业务

- 员工**在线上即可完成咨询工作**，无需找HR或者去到我们的SSC前台，方便快捷。
- 客服都做过服务话术相关的培训，保证咨询过程中的体验，上线至今满意度保持在**95%以上**



CONTENTS

1 三支柱转型背景

2 HRSSC建设现状

3 HRSSC建设价值

4 HRSSC数字化实践案例



04

HRSSC数字化实践案例

打造“爆款”HR产品-员工咨询中心的前瞻
搭建与卓越运营

组织端

数据驱动提升运营效率

建立数据标准、统一数据口径、完善线上数据、深入数据治理、建立数据仓库。为组织提供准确、及时、完整、可追溯的数据，提供各类数据分析工具，各类分析报告，为组织决策、管理、监控提供支持

员工端

以数字技术提升用户体验

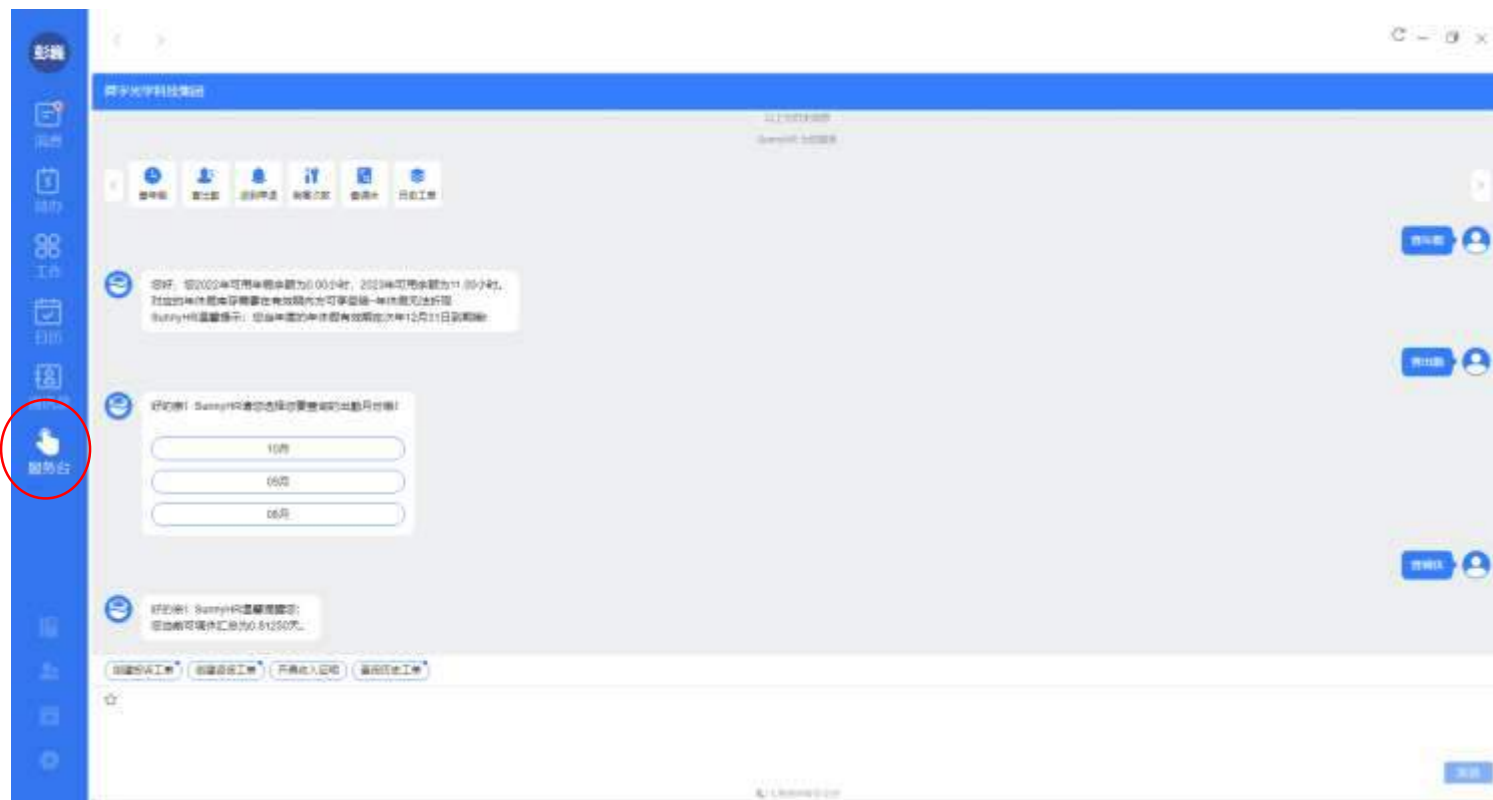
服务场景的数字化

以用户为中心的产品及运营体系

以数据为核心的运营体系

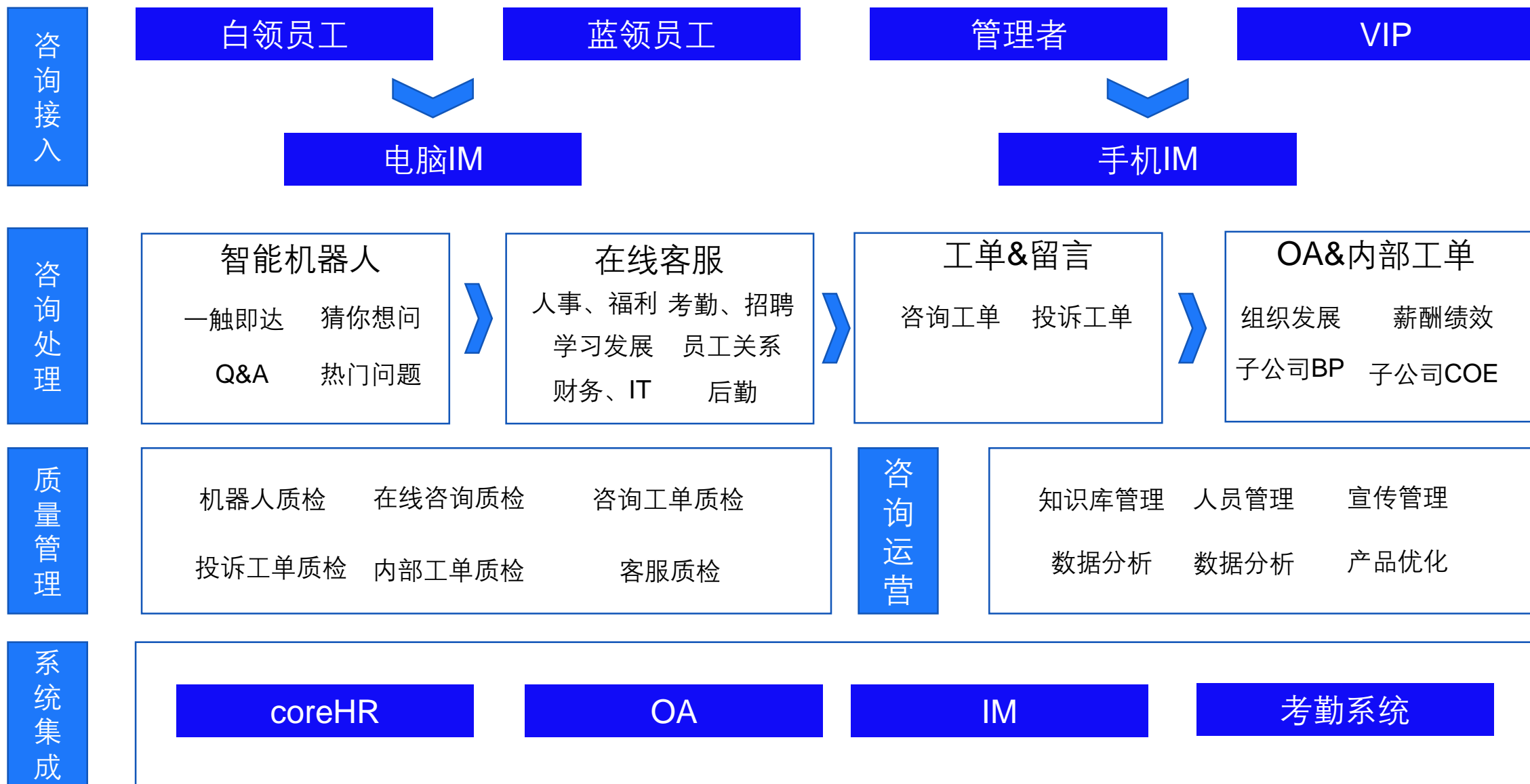
*案例：员工咨询中心的故事

员工咨询中心的前瞻搭建与卓越运营

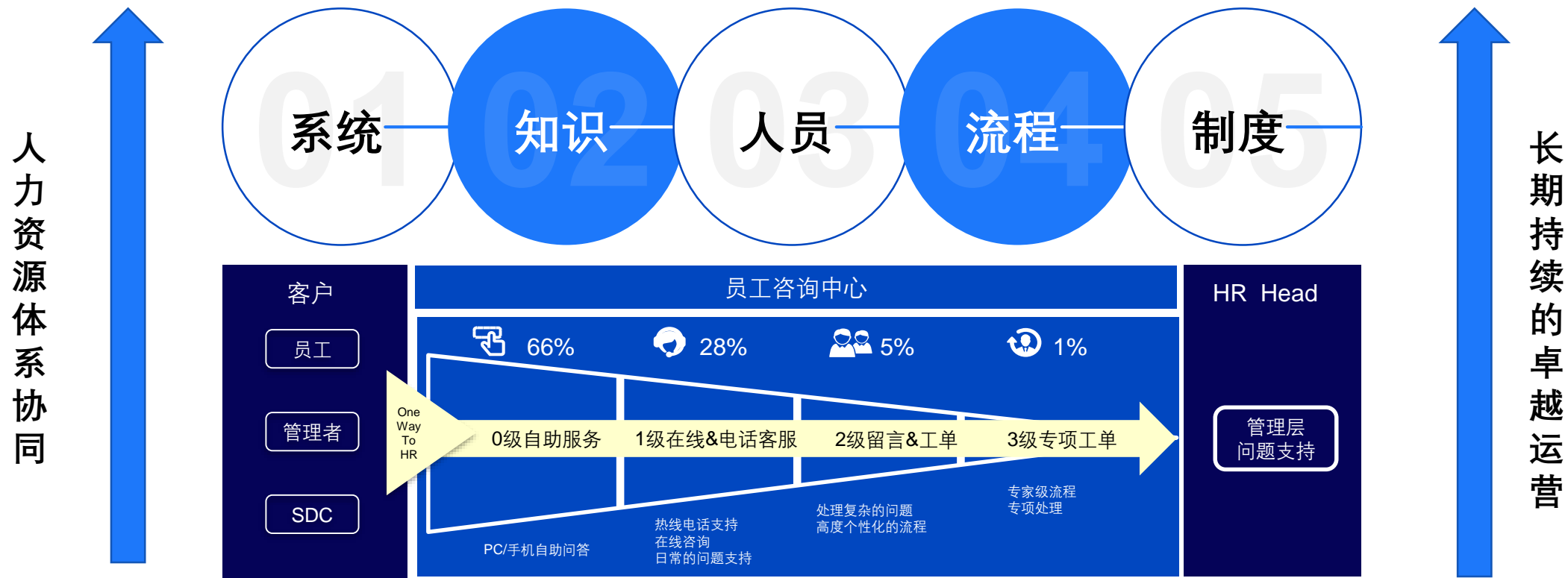


SunnyHR是咨询场景的数字化载体，在舜宇的IM通讯工具中，员工咨询中心属于第一优先级的功能，掌握流量第一入口

员工咨询中心的前瞻搭建与卓越运营—员工咨询中心的整体架构



员工咨询中心的前瞻搭建与卓越运营—整体构建思路



深入人心的品牌认知+高效温馨的咨询体验+超越期待的价值呈现

“爆款”HR产品

“前瞻”

以终为始：为了打造一个“爆款”的HR产品，则需要把运营目标、未来演进方向、以及各个组成要素纳入到产品选型上和项目推进中，而不是单纯上一个系统。



系统

充分把运营目标和业务目标纳入到选型中，充分考虑产品的使用友好度、内部系统的集成度、数据分析的能力、运营改善的支持度等



知识

知识库的整理不仅要尽可能的全面、准确，还要站在用户的角度去看待语句的友好度、亲和度、理解难易度，“说人话”



人员

各个环节（在线、工单、电话）人员的选择，服务能力和专业能力的培养，要纳入到项目推进的过程中，而不是上线后再做。



流程

在需求阶段就提前和各子公司、集团各模块共识好整个咨询业务的处理流程，并且固化到整个系统中，而不是上线后



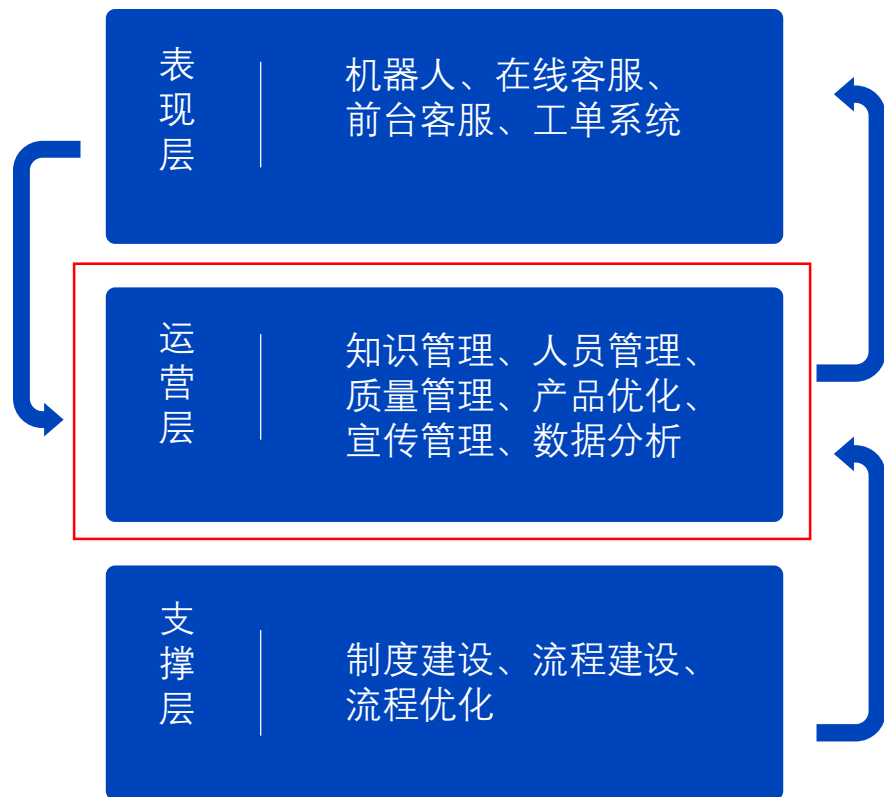
制度

在上线前在SSC内部要制定好SLA、标准话术、行为管理、应急处理、绩效考核；在上线后根据运行情况再逐步改善

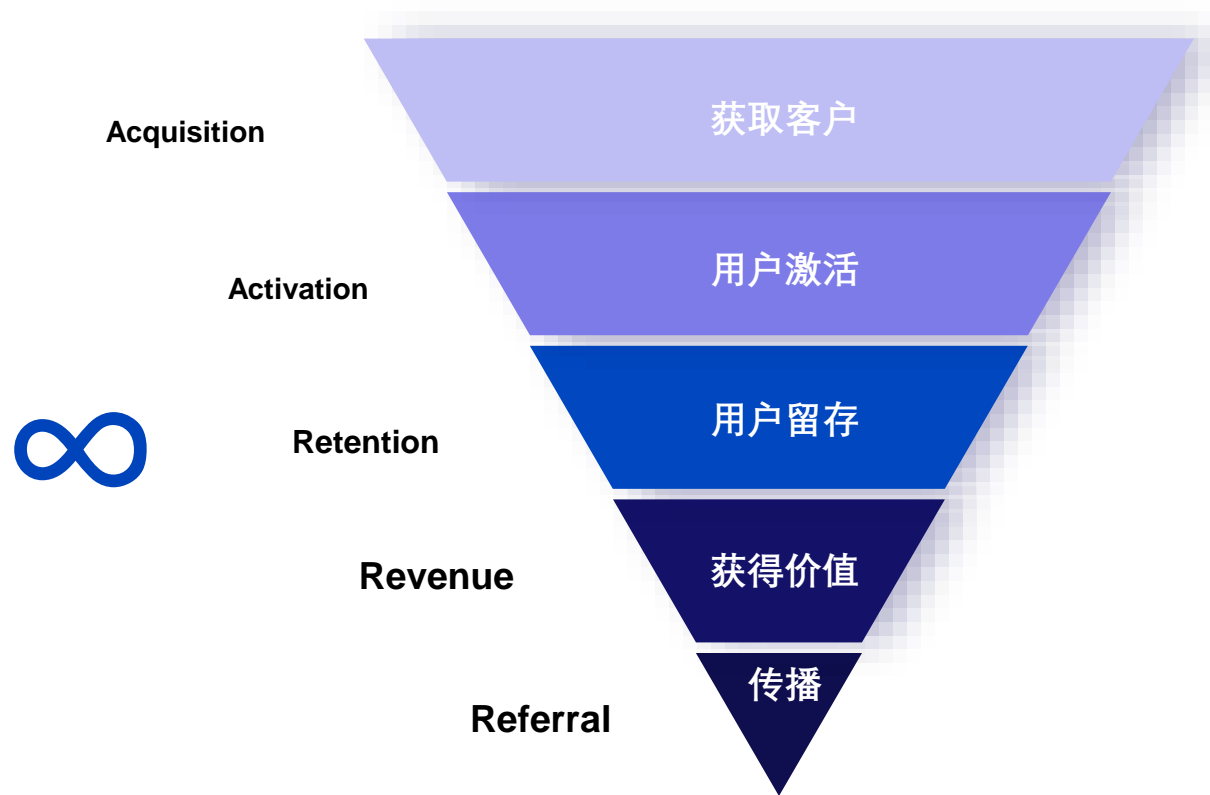
“卓越”

要超越一般HR产品的体验就是永远以客户为中心

“TO C”

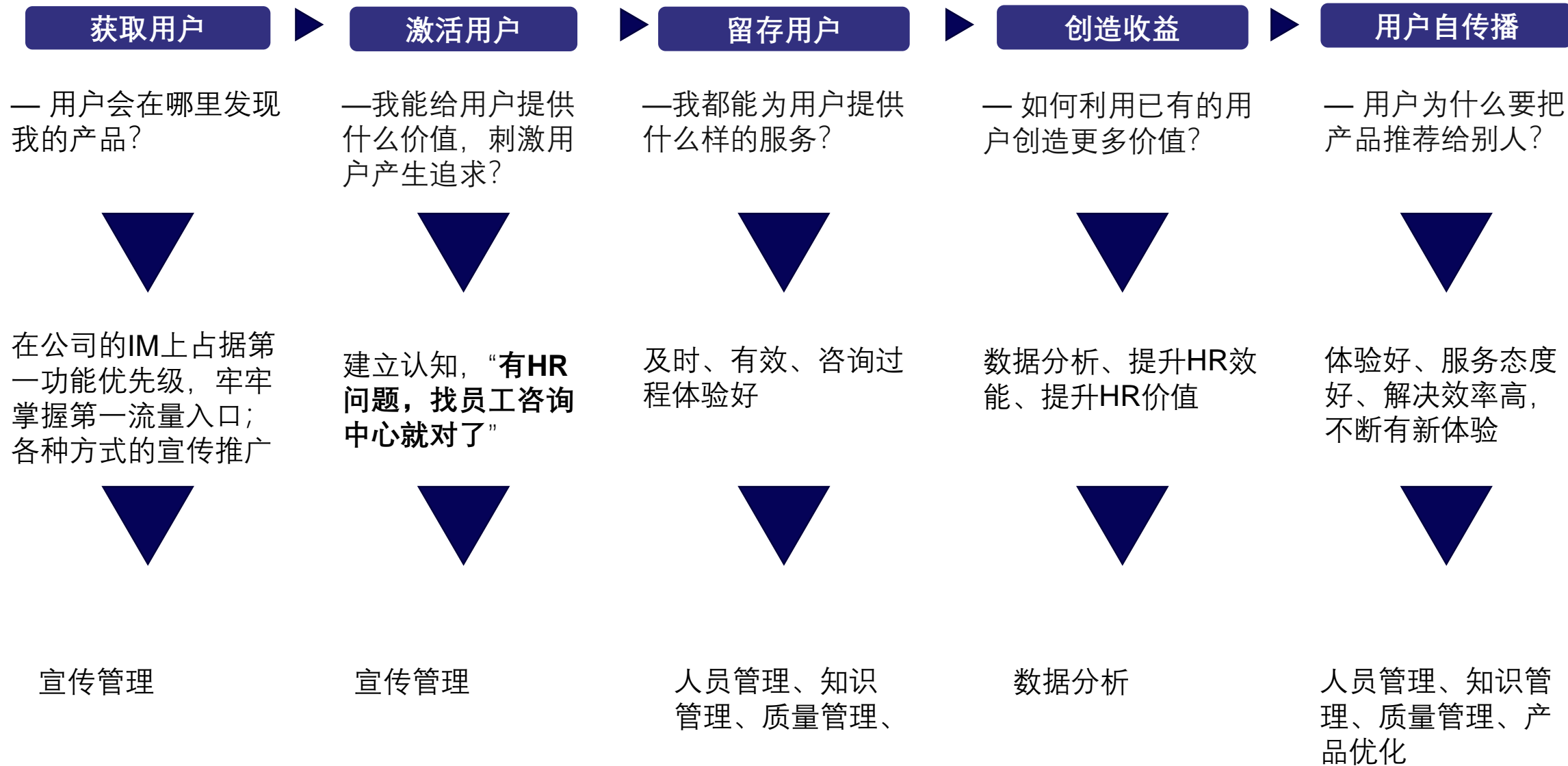


员工咨询中心运营框架



AARRR增长模型 (增长黑客)

员工咨询中心的前瞻搭建与卓越运营—SunnyHR的卓越运营



“以数据为核心的运营体系”

支持咨询运营与产品优化

通过分析客服在线、知识库维护、响应速度、解决率、及时率等数据，来监控咨询中心整体运营情况；
通过对高频问题分析，来挖掘产品上需要优化的点（如通过对去年半年的高频问题分析，我们于今年增加了一键查年假等功能）

支持HR业务

按照不同周期（日、周、月、半年、年度）；不同公司；不同人员（蓝领、白领、高管、关键岗位）；不同问题（薪酬、招聘、员工关系...）等维度发布咨询中心的运营情况以及员工咨询情况给到HR，并针对员工提问的问题深入挖掘背后的原因，出具分析报告以及对策建议，帮助HR工作更好地开展。

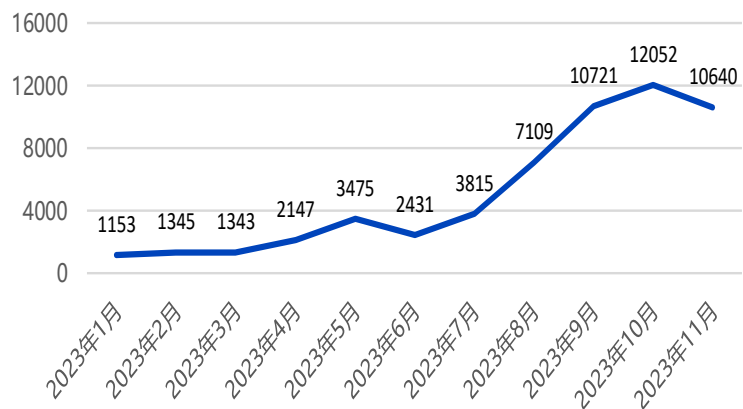
员工咨询中心的前瞻搭建与卓越运营—SunnyHR的卓越运营



在线机器人总会话量 (90%)

377749

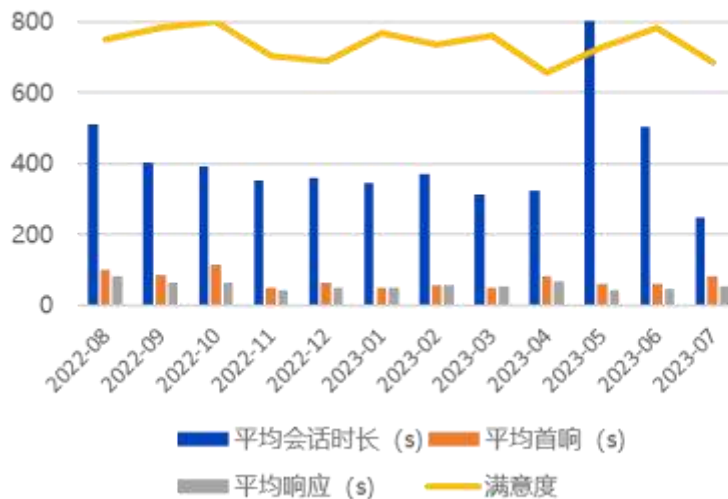
机器人有效会话



在线客服总会话量 (6%)

6273

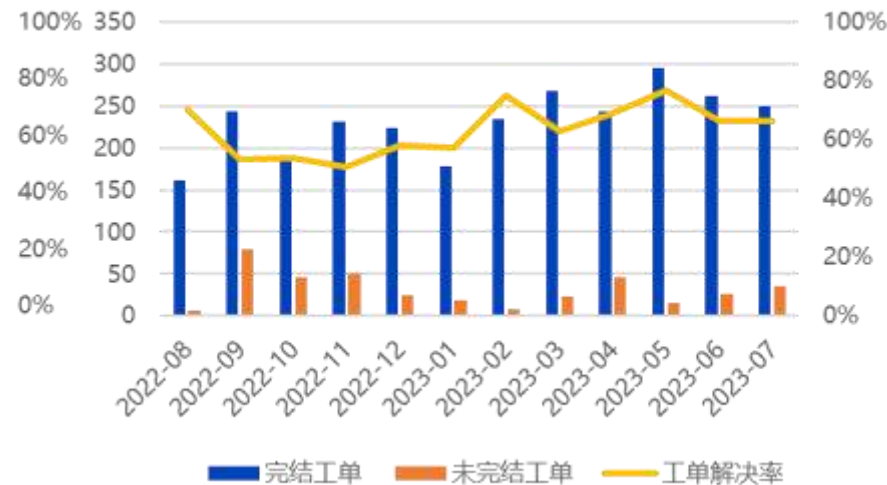
在线客服运营情况



总工单量 (4%)

3246

工单运营情况



PS: 平均每月的有效会话量在10000左右, 表明平均每4个舜宇员工中就有1个人每个月使用1次员工咨询中心, 在其他公司与行业数据中 (包括互联网公司), 员工咨询中心的运营数据均排名前三。



彭巍
现任舜宇光学科技集团HRSSC服务中心主任
原吉利控股集团HRSSC&HR产品经理
多年HR数字化及三支柱转型工作经验



个人公众号

微信搜一搜

小彭HR数字化



扫一扫上面的二维码图案，加我为朋友。

个人微信



知乎

“路虽远行则将至，事虽难做则必成”



舜宇光学科技(集团)有限公司

SUNNY OPTICAL TECHNOLOGY(GROUP)CO.,LTD.
