



第十二届人力资源共享服务中心年会

2020年9月23-24日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



民生银行人力资源共享服务之路

2020年9月



1

民生银行和民生银行HR

2

共享服务变革如何出发

3

民生银行的共享服务历程

4

“人力盒子”与“享服”体验

PART 1

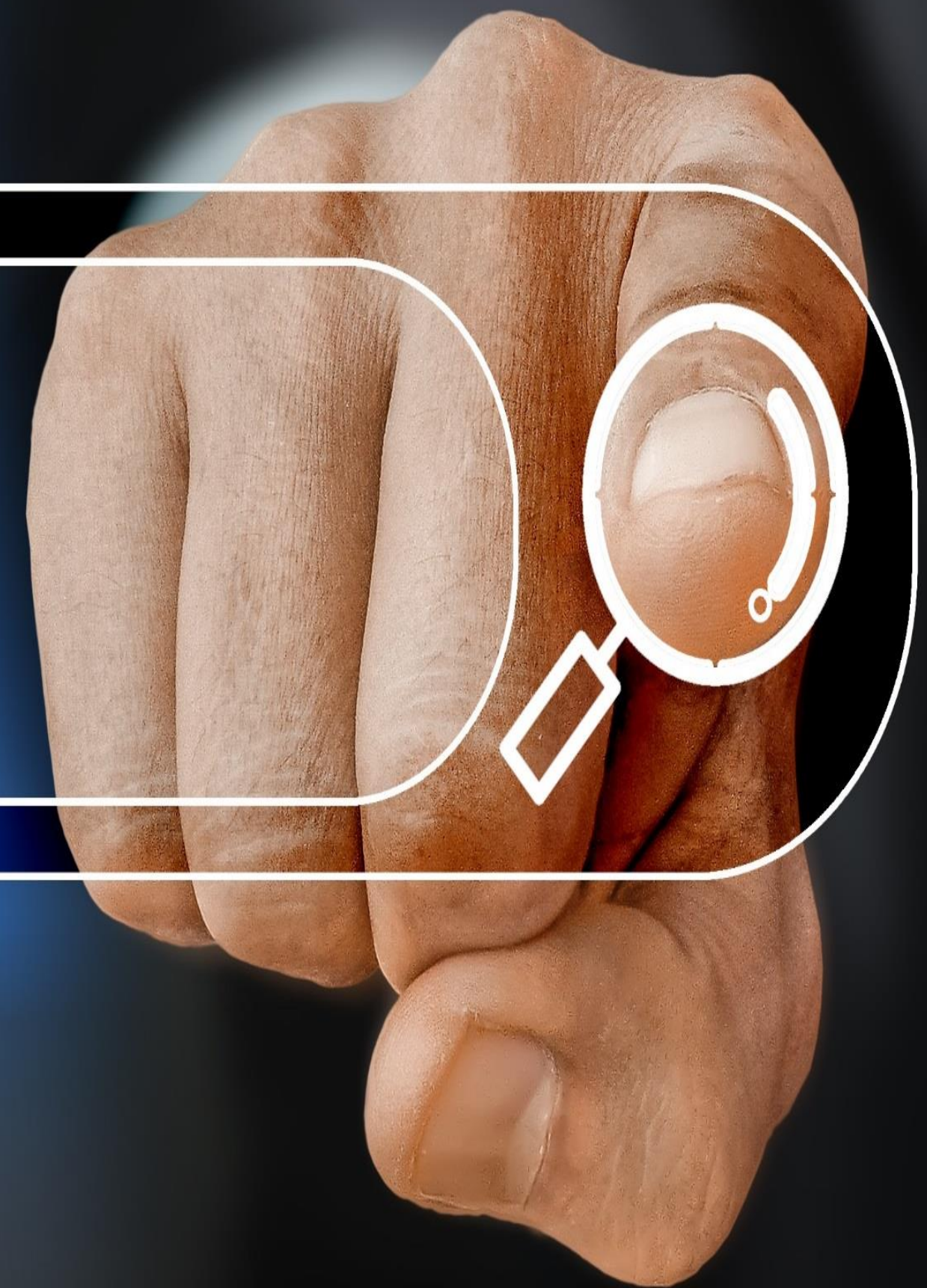
民生银行和民生银行HR



- 1996年1月12日成立，是国内首家主要由非公有制企业入股的全国性股份制商业银行
- 2000年12月A股上市，2009年11月H股上市
- 资产规模6.6万亿，机构数量2610个，员工总量5.9万人，2019年净利润538亿元
- 美国《财富》2019年世界500强排名，民生银行第232位
- 英国《银行家》2020年全球银行1000强评选（按一级资本），民生银行排名第23位

PART 2

变革如何出发



生产力变革生产关系

客户

老板

自己



我们身处的时代

工业革命末班车

互联网革命头班车

产业智能化革命未来列车



我们身处的组织

行业传统科层制管理

三支柱理念方兴未艾

需战略人力资源管理

当下共享服务的价值



数字化人力资源发动机

牵引变革、透视团队

发动机

集团HR事务中央处理器

减负增效、敏捷响应

车底盘

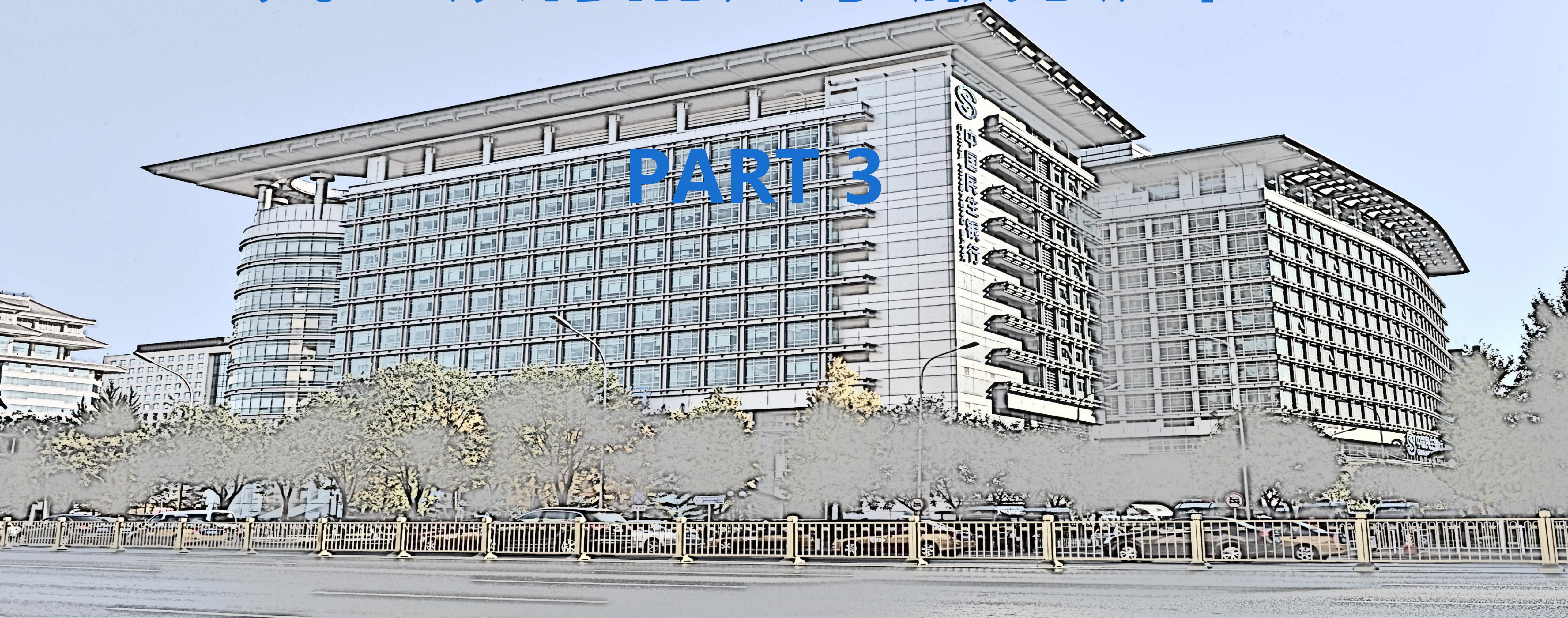
员工体验设计中心

简单方便、增加趣味

润滑剂

民生银行的共享服务历程

PART 3



初创期：共享服务成为提升组织效能与战略人力资源管理的迫切需求

问题

问题发现

- 大量工作时间用于事务咨询和基础工作，高价值工作投入不足
- 基础工作人工作业，缺乏技术手段
- 流程规则、办理时效、最终交付物缺乏统一规范
- 操作风险存隐患，数据错漏、操作问题难断绝，道德风险缺乏监控
- 响应难及时，服务不到位，员工不满意

根源剖析

- 集团制度偏宏观，实施流程少规范少工具
- 技术替代率低，组织效能难有质的飞跃
- 缺少服务理念，未重视员工体验管理

挑战

➤运营模式需彻底变革+员工体验需显著提升 5W1H

- ✓从价值链出发，哪些是人力资源基础工作流程或可标准化的人力资源专业工作流程？
- ✓哪些是流程风控的主要逻辑？
- ✓哪些流程或哪些流程动作可以有规模效应？
- ✓哪些动作可以引入数字化劳动力替代人工作业？
- ✓哪些是员工体验感知的关键点？
- ✓如何设计不同场景下员工的峰值体验？

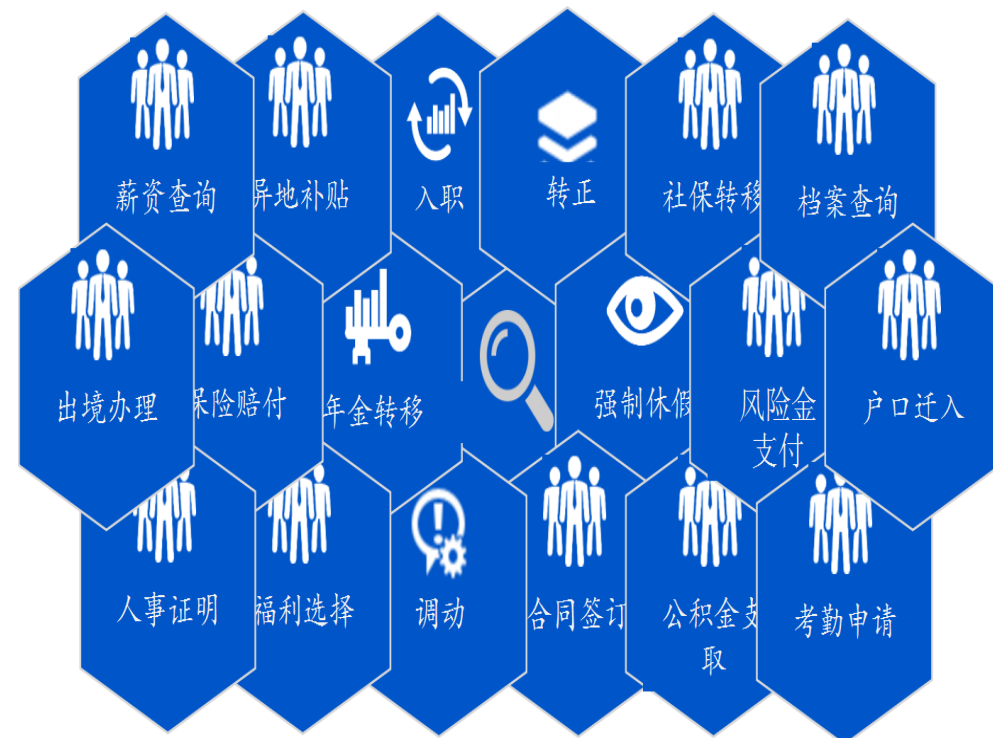
➤集团SSC充分发挥作用，COE,BP才能定位清晰，贡献角色价值

共享服务的基础逻辑

组织战略



员工需求



落地实施&受理交付
流程规范

- ① 人力资源基础流程
- ② 可标准化的人力资源专业管理流程

无规范 → 标准化
少风控 → 强逻辑

流程动作优化
流程分工整合

人工动作 → 智能替代
分散动作 → 集中作业

贯穿全流程的员工体验升级

对传统企业转型创建HR-SSC的思考

挑战

运行模式

专业的HRSSC OR 大后台共享

建设方式

完全自建 OR 引入咨询公司

建设方向

FACE TO FACE OR 更轻运营

团队定位

操作人员 OR 流程变革者

文化与地位

三支柱的底部 OR 干出来的地位

建议

- 赋能战略性人力资源管理、赋能COE-BP更优先
- 无绝对好坏，看组织选择
- 完全自建：寻求老板支持，促进流程分界清晰，沟通主动主动再主动
- 引入咨询公司：流程梳理+确定未来解决问题、工作转移的标准化机制
- 没有绝对清晰的边界，只有越来越清晰的边界
- 未来的方向：移动互联，手机交付
- SSC深藏功与名，模糊面孔作业
- SSC不是操作中心，而是流程变革中心、产品交付中心和运行监督中心
- 需要技术型、流程管理型、体验管理型人才，流程操作主力是数字化劳动力
- 预期放低，专注于事，干就是了
- 做企业美誉度的建设者，文化靠我们改变，地位逐步提升
- 埋头干&抬头看&广宣传

建设期：认准共享服务实践趋势

趋势一：数字化共享服务成为领先企业标配

■国内银行业中：中行，招行,民生率先实践，按三支柱模式优化角色分工

趋势二：降本增效不再是建设SSC的首要考虑，SSC的价值贡献更丰富，推动人力资源战略转型、提高HR专业能力、提升员工体验成为新的价值目标

趋势三：追求卓越运营，顶层设计（模式）、硬件（流程、技术）、软件（服务理念、服务能力）缺一不可；为业务贡献价值才是真正目的

建设期：复盘优化+价值延展

外部诊断归因（显性）

卓越运营

流程精益

质量风控

服务感受

知识交付

管理基础逻辑

人力资源管理基础逻辑未统一，标准化不足，存在专业模块间、机构间的各种差异，而SSC的基础是流程标准化

条线运行机制

人力条线的整体运行机制中，政策制定与执行方案未同步研究，出现落地效果与政策目标的机制性脱节，各种人工落地又带来更多操作风险

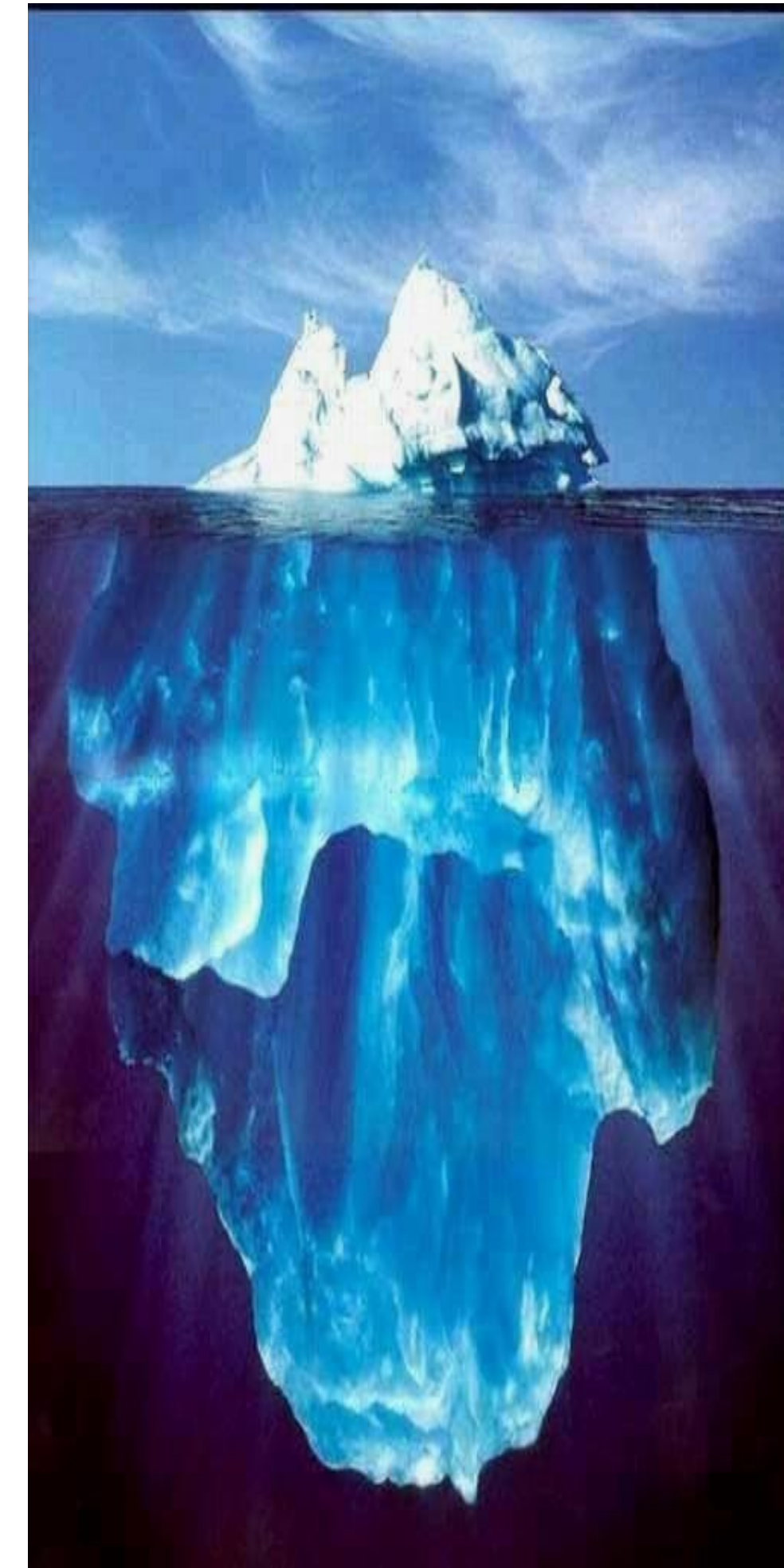
SSC团队能力结构

SSC的工作高度基于技术赋能，强调流程管控和服务体验，相应的SSC团队结构中应有技术型、流程管理型、体验管理型人才

SSC体系搭建

SSC的管理体系有待完善，需要高立意建立健全卓越运营的机制

内部诊断归因（隐性）



对传统企业HR-SSC持续建设期的思考



挑战

保持团队状态

审美疲劳的挑战

文化与协同

主观因素的挑战

赋能组织敏捷

业务变革的挑战

科技支持效能

效率与技术能力的挑战

精益管理

精益永远在路上



建议

- 明确SSC团队的职业发展通道
- 调薪：小步快跑+有奖有罚
- 始终带动保持学习热情，远离审美疲劳
- 员工体验设计需要企业文化支持，在接受度追求有趣有意义
- 坚持协作机制制度化，问题反馈制度化
- 推进更开放共享的流程设计，增强弹性，服务矩阵式管理，敏捷团队、跨机构交流的新需要
- 制定计划按时间表推进重点项目，日常见缝插针小迭代
- 关注技术发展，高频与程序猿团队沟通，坚持数字化劳动力赋能
- 健全运营监督的机制与平台
- 客户槽点的迭代优化始终在路上

“人力盒子”与“享服”体验

PART 4



民生银行的“享服体验”

“同民生，同体验”

“有盒子，来享服”

面向客户的线上
服务平台

人力盒子—事务处理

员工事务

员工关系

福利保障

发薪运营

服务运营

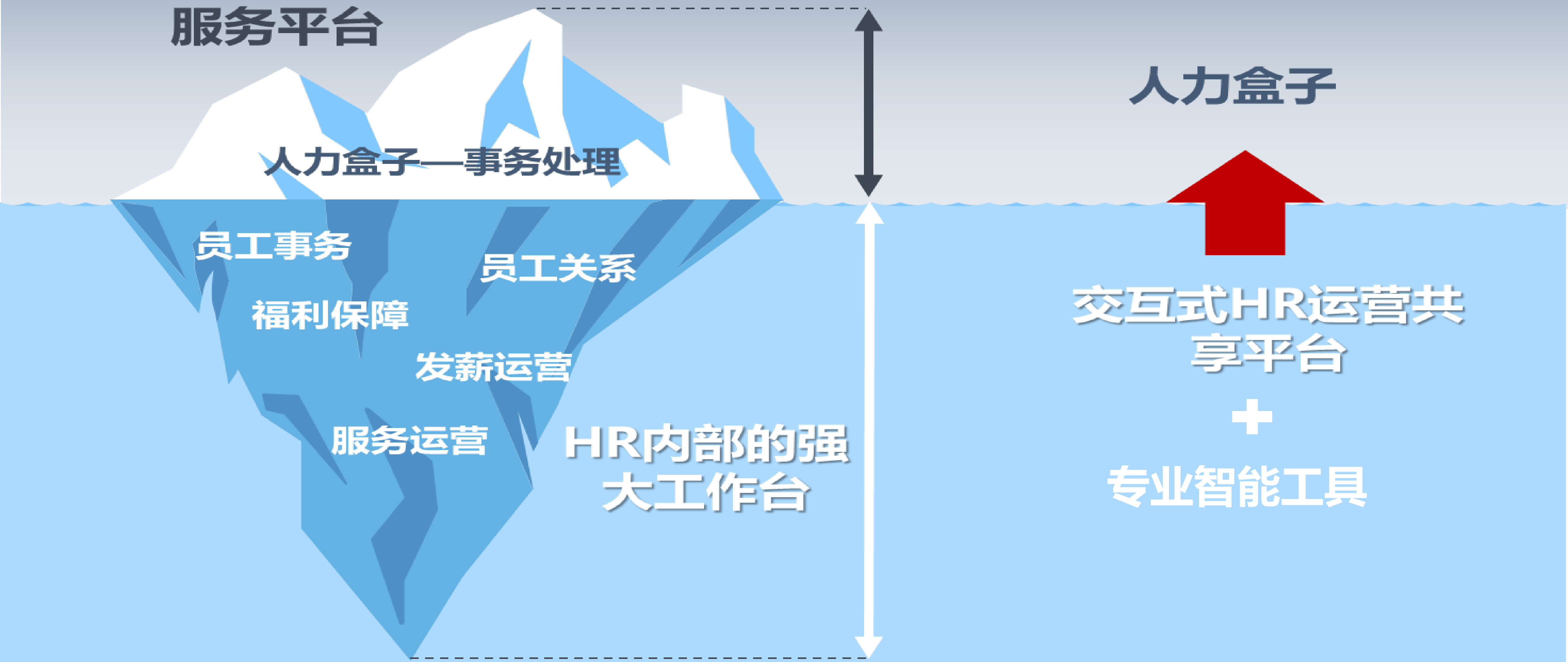
HR内部的强
大工作台

人力盒子

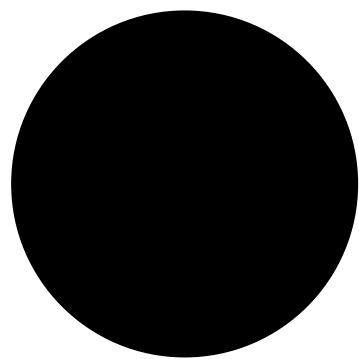
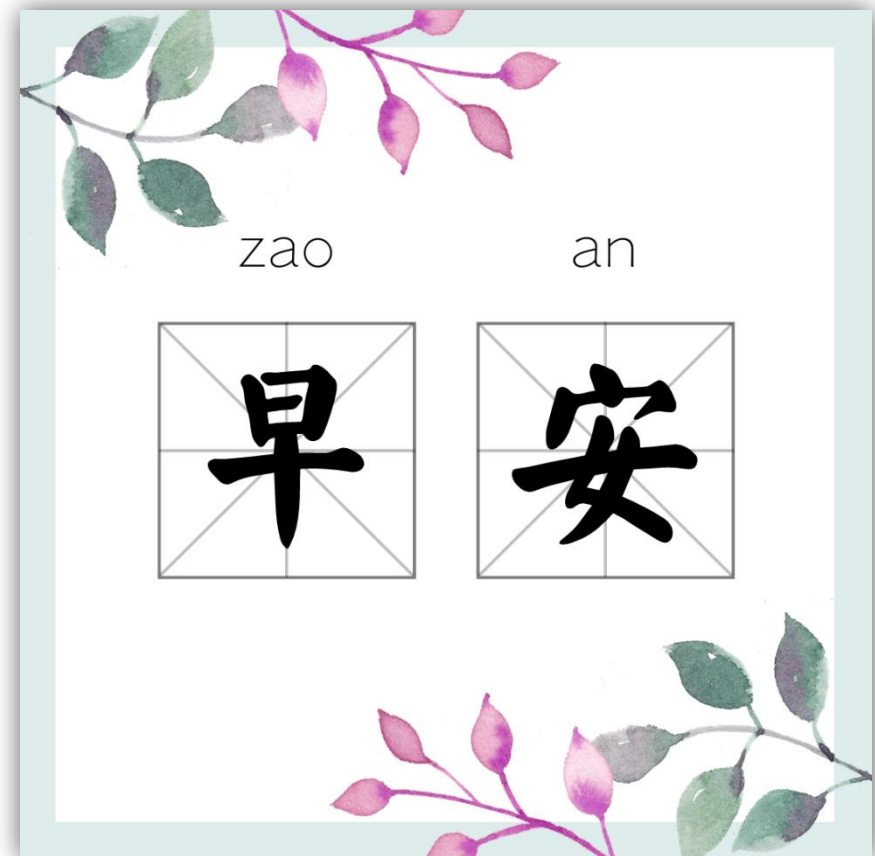
交互式HR运营共
享平台

+

专业智能工具

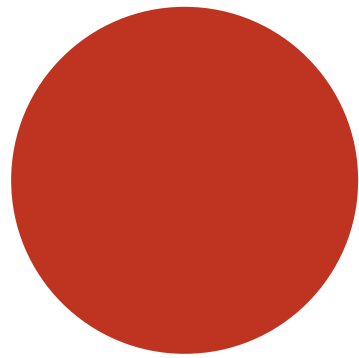


以员工为中心的享服体验



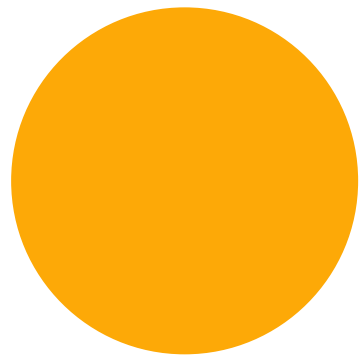
个人掌控感

- ✓ 场景化入口
- ✓ 信息流程充分公开
- ✓ 智能提醒
- ✓ 便捷自助



组织认同感

- ✓ 主动宣传改革与员工核心关注
- ✓ 尊重每个民生人，问有答声
- ✓ 同民生，同体验



文化浸润感

- ✓ 价值宣导
- ✓ 仪式感服务
- ✓ 趣味化服务

助力组织，服务员工

组织视角



- 体现价值观尊重人才
- 组织减负增效
- 管理清晰安全

员工视角



- 感受尊重与关怀
- 认同组织和文化
- 便捷高效处理个人事务

造价值

变革模式

创

