



# 第十三届人力资源共享服务中心年会

2020年11月17日-18日，上海





## 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 建设历程与出圈

# 绿城服务本体共享中心



GREENTOWN SERVICE  
2869.HK



# 目录

## CONTENTS

01 绿城  
初心之源

02 共享  
发展之路

03 回望  
历程之思



01

# 初心之源

S O U R C E O F I N I T I A L H E A R T

真诚 \* 善意 \* 精致 \* 完美





## 服务市场化的底蕴

初心之源 Source of initial heart

20余年来，绿城服务始终顺应时代趋势、响应客户需求、快速迭代进化，致力于做城市生活福音的传播者和中国最具价值“幸福生活服务商”。

✿ 浙江绿城物业管理有限公司成立

✿ 实施园区生活服务体系  
满足业主对美好生活的各种期待

✿ 布局智慧园区服务体系  
提升业主的生活便捷度、服务参与度和居住幸福度

1998年

2007年

2014年

2001

2011年

2016-2020年

✿ 中标杭州清水公寓  
迈出市场化服务第一步

✿ 正式更名为“绿城物业服务集团有限公司”  
加强“服务”的定位

✿ 2016年7月12日，绿城服务香港上市，股票代码2869.HK；  
2017年3月，获准入选“深港通”名单；  
2019年3月，获准入选“沪港通”名单



## 服务持续升级的环境

初心之源 Source of initial heart

绿城服务历经三代服务产品的迭代升级，不断为业主提供多元化的服务，提升园区生活的便捷度和居住幸福感。



1998-2006  
物业管理

物业管理商  
对物的管理



2007-2014  
园区服务

物业服务商  
对人的服务



2014-未来  
智慧生活服务

生活服务商  
美好生活创造者



## 追求差异能力的基因

初心之源 Source of initial heart

绿城服务与近千个房地产商、政府机构拥有合作关系，为其开发或经营的住宅、写字楼、产业园、酒店、学校、保障房、城市综合体、医院、银行等提供物业管理服务。



### 杭州未来科技城

第三批国家级海外高层次人才创新创业基地



### 上海浦东机场

城市公建代表项目



### 云溪小镇

阿里巴巴·云溪大会主会场

### 无锡国际金融中心

无锡第一高楼，城市  
顶级商务中心



### 杭州市民中心

浙江省政府、杭州市政  
府职能部门办公地点



### 广州国际邮轮母港

国内第一家实现与地铁  
无缝接驳的邮轮母港

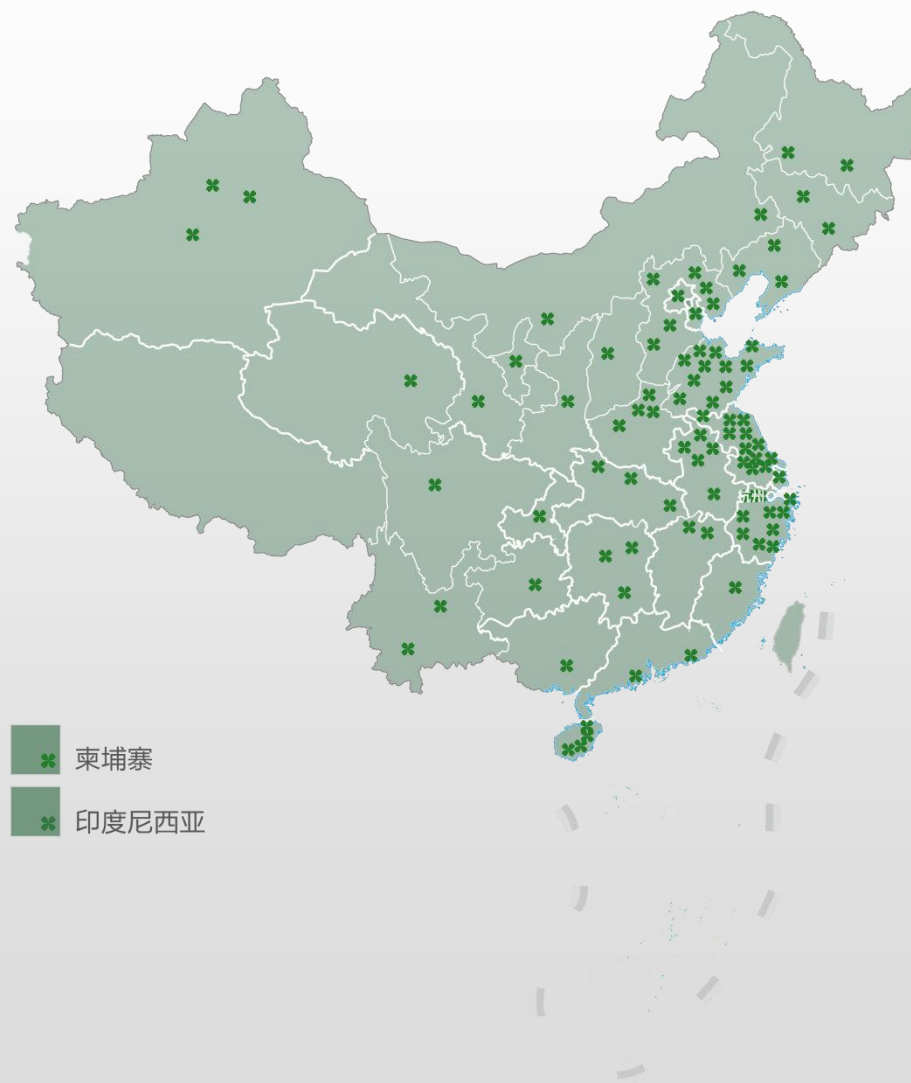




# 高效支撑能力的追求

初心之源 Source of initial heart

已覆盖全国  
30 个省（直辖市、自治区）  
163 个城市  
总合同面积约  
4.78 亿平方米  
以上数据截至2020年6月30日





02

# 发展之路

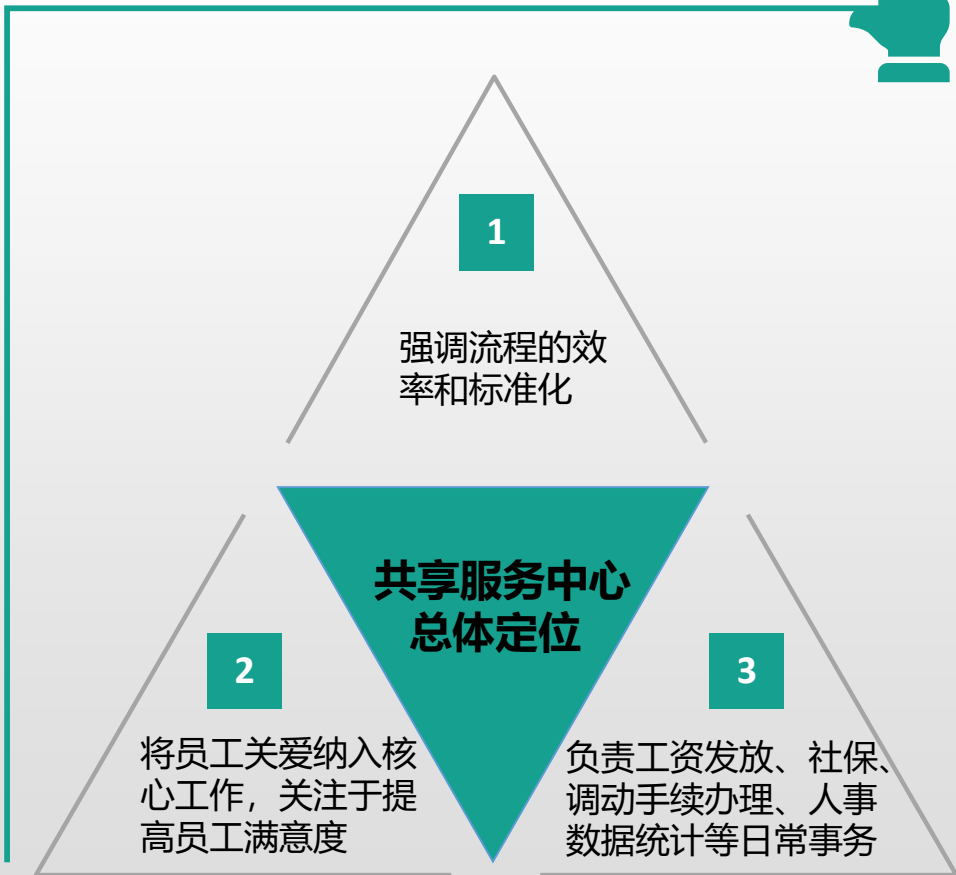
DEVELOPMENT PROCESS

服务全连接 \* 关爱零距离





# 共享建设的初期定位



## 1 手续办理

办理入职、离职和岗位变动手续；

## 2 劳动关系

劳动关系终止或解约，劳资关系费用结算，劳资关系跟踪；

## 3 数据维护

人力资源信息系统日常业务数据的维护

## 4 员工关爱

设计员工关爱，统筹资源并推动执行

## 5 工资事项

新员工工资设置，工资计算和发放的办理、费用结算，工资税收等工资计发事务处理；提供工资凭条；

## 6 退休福利

退休福利数据核对和费用结算、发放，退休福利沟通；非退休福利的数据核对与费用结算、发放，政策咨询

## 7 信息咨询

信息咨询（基于互联网和call center呼叫中心）

## 8 员工关系管理

员工关系的客户服务，员工卡管理，实施员工敬业度调查，员工记录管理



# 共享建设的既定目标

发展之路 Development process



## 提升业务效率

通过集中交付的模式，解决分散业务办理与兼职较多带来的额外沟通成本与差错率，并依托**信息化和自动化手段**提升业务交付效率



## 实现市场化

建立高性价比服务能力，节约运营成本的基础上追求**内部市场化**，获取服务费用，实现**成本中心向利润中心的转变**

### 建标准

### 提效率

### 促转型

### 市场化

## 完善制度标准

通过共享业务承接标准化的制约，推动分子公司业务执行**标准的落地**，基于业务的标准开展统一风险管控



## 推动HR转型

通过事务型业务承接，改变分子公司HR侧重点(招聘/培训/绩效/赋能)，更直接的**保障分子公司经营能力的提升**





建标

提效

转型

出圈

2017年

- ✓ 统一业务标准
- ✓ 注重规范性

2018年

- ✓ 实现区域性集中交付
- ✓ 注重业务效率

2019年

- ✓ 分站点虚拟化
- ✓ 注重柔性解决方案

2019年底至今

- ✓ 构建产品体系
- ✓ 搭建共享用工平台

# 从“差异”到“统一”



共享追求的集中交付，立足于统一的业务标准，  
当面对“制度、权责、流程、操作”必然存在的差异。

- 标准统一从何下手
- 标准落地如何实现



# 业务多样性带来的标准差异性

集团业务快速发展，管理跨度持续扩大，区域差异性不断增大。  
人事运营高效需要建立在核心规则的统一之上。

	事假工资	加班基数	工龄工资	交通补贴	地方津贴	...
A公司	双休：（基本工资+效益工资）/21.75*事假天数； 单休：（基本工资+效益工资）/26*事假天数；	项目所在地区最低工资基数	每满一年增加20元/月，上不封顶	部分项目保安员保洁员交通补贴50元	夜间值班费 值班补贴	
B公司	双休：（基本+效益+固定加班费）/21.75*事假天数； 单休：（基本+效益+固定加班费）/26*事假天数	一级单位所在地区最低工资基数	每满一年增加50元/月，150元封顶	外宿50元 住宿无	门岗津贴 消防考证补贴	
C公司	双休：当地最低工资基数/21.75*事假天数； 单休：当地最低工资基数/26*事假天数	各职级员工的基本工资	每满一年增加100元/月，600元封顶	高配人员无	驻外补贴 妆容补贴 夜班津贴	
...						

例如：

- ❑ 事假工资计算规则不一
- ❑ 各地员工补贴标准不一
- ❑ 差异性工资项繁杂

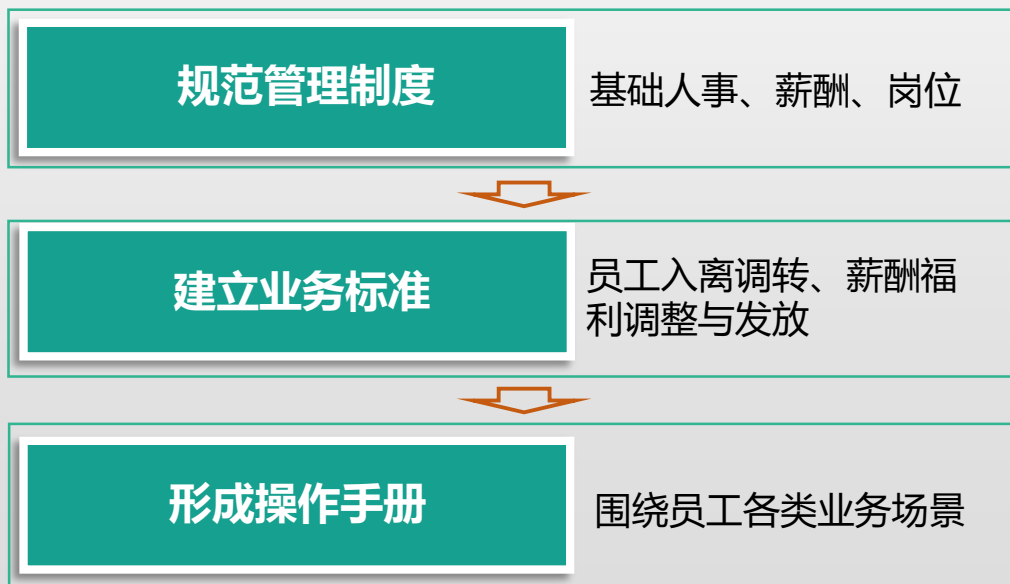
公司在标准管控上难度较大，且核算效率较低，无法进行统一核算及管控，酬数据的集成无从下手，人力成本分析缺少统一的数据。



用业务现状盘点倒逼制度规范的**广度**，拉通制度、权责、流程、操作解决标准的**深度**。

数据与流程的**刚性**，结合过程执行手段的**柔性**，实现标准软着陆。

## ✓ 从广度+深度完善标准



## ✓ 用硬性+软性固化标准

- 
- 01 规范人员信息**
    - 职级与职位匹配
    - 人员信息完善
  - 02 统一薪资结构**
    - 薪资套档
    - 工资项梳理
  - 03 自动集成考勤数据**
    - 常规考勤
    - 异常考勤
  - 04 提醒机制**
    - 考勤管理提醒
    - 薪酬确认提醒
  - 05 精简调薪流程**
    - 调薪项处理
    - 调薪项程
  - 06 优化核算系统**
    - 统一计算标准
    - 核算系统设计流



## 第一阶段：建标

发展之路 Development process

### ● 标准化

人事数据线上化，规范员工信息及职级  
流程审批标准化，统一业务流程审批节点

实现所有单位一键薪酬上线



### ● 简单化

薪酬核算耗时节约75%  
误差率降低到0.5%以内

### ● 高效化

薪酬核算服务比从1:600提  
升至1:1500

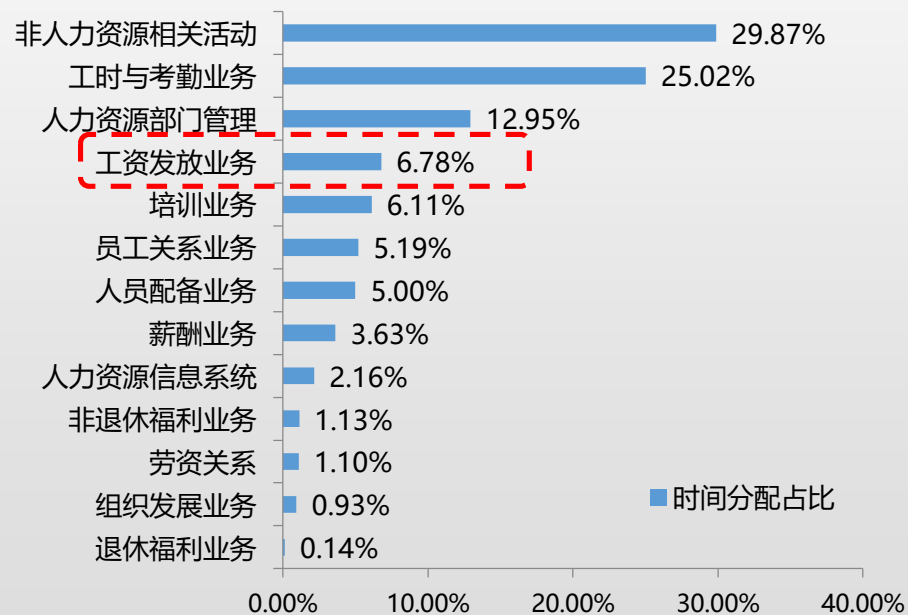
# 从“分散”到“集中”

共享模式下的业务高效，构建于规模化批量操作之上，  
模式改革与切换需要通盘考虑。

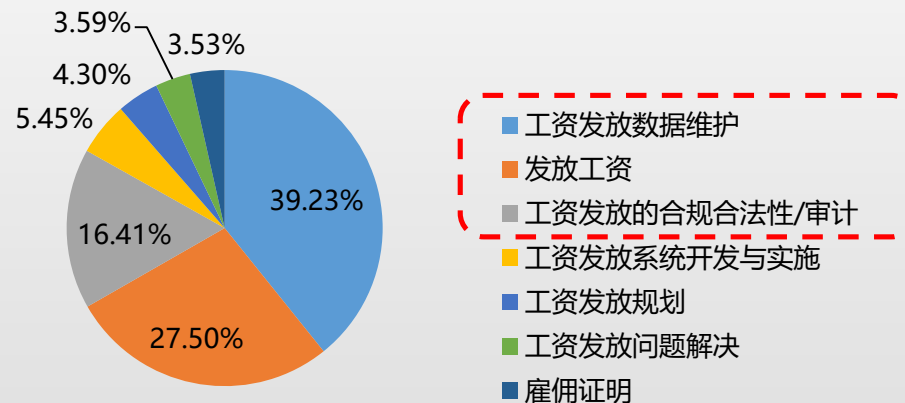
- 业务集中的先后如何判断
- 新模式靠什么来支撑
- 从分散到集中的路径在哪



标准化建设快速形成了业务标准的规范性和统一性，  
但在实际业务中交付人员极度分散，标准的穿透成本高，且无法形成有效制约。  
共享中心采取”集中交付“直管标准落地和业务承接。



图一：业务时间占比



图二：操作时间占比



## 人力资源系统升级

- 上线全新人力资源系统，实现流程自动化，标准自动验证，建立统一作业平台。
- 上线共享运营工单系统、知识库管理平台，实现办理步骤像快递信息一样可视化，建立垂直管控渠道。

## 中心&分子站点模式

- 杭州总部以共享中心身份全面负责各地分子站点设计与搭建。
- 建立青岛分中心作为薪酬核算交付基地。
- 各省市公司建立子交付站点，完成统一人员派驻。

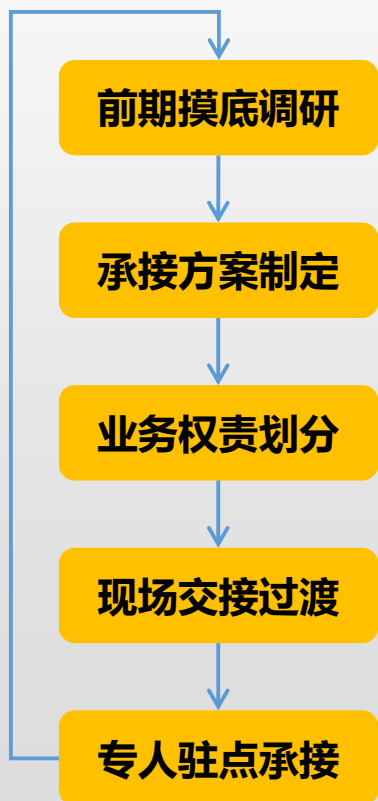
## 垂直与数字化管控

- 共享中心及各分站点以“工作量”和“工作交付质量”两个维度着手，结合每一类工作作业标准工时数据，计算出员工在一个项目内所需完成的工作量，并以此设定相应的绩效考核标准。



明确承接各环节的业务标准和交付模式，以垂直管理模式建立分站点  
基础人事业务效能提升**30%**

统一交付模式与标准



- 项目分布信息、基础业务量
- 业务标准现状摸底

- 站点选址与建立标准
- 业务承揽范围规划

- 共享与分公司权责划分
- 对接界面、方式、交付物

- 派驻驻点共享专员
- 标准化操作过度
- 材料移交

- 派驻人员实现业务承接
- 建立派驻业务考核机制



# 从“实体”到“虚拟”

共享业务模式下，想打破集中交付效能瓶颈，  
可以从交付及管控模式的经济性采取措施。

- 工作不饱和的空间有多大
- 虚拟站点+空中服务



集中交付保障业务标准的贯彻，但因行业地域分散性，驻场共享专员效能无法集中调配和充分发挥。寻找管控与成本的平衡点，从业务现场交付角色转变成为辅助的“教练”，逐步向虚拟组织转变。



输出**工具**手册  
保证标准一致

强化**经验**分享  
统一思想认知



能力  
转移



侧重**能力**辅导  
尊重区域特性

提供**资源**支持  
发挥共享优势



## 结果管控



## 过程管控

### 检查机制

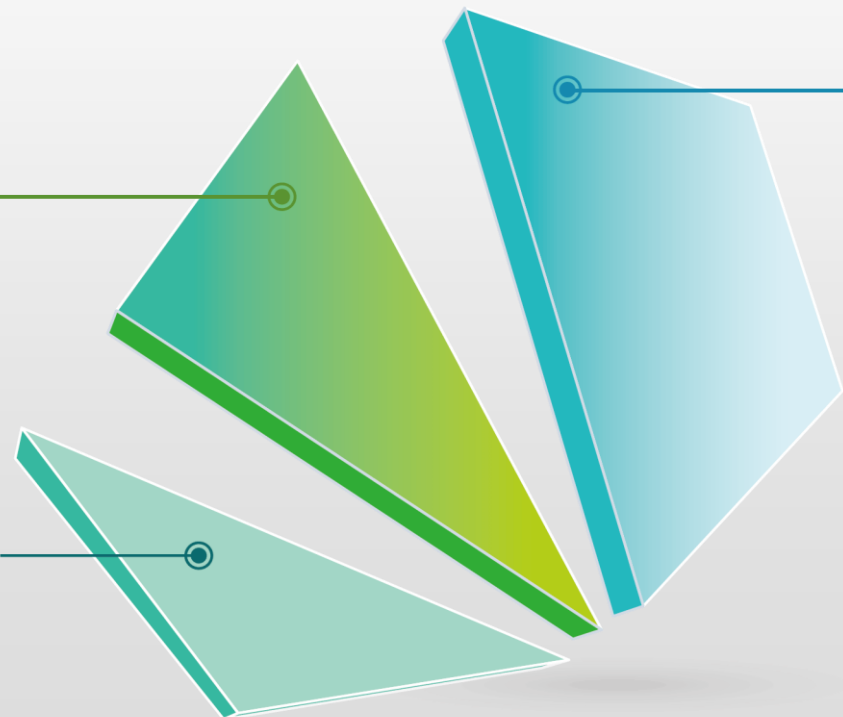
- 实行人事数据月度检查机制：用业务交付结果说话，打造结果导向的业务交付模式。

### 内控机制

- 拆分业务动作，明确业务标准用时。
- 明确城市公司日常人事业务内控内容、动作、方式及周期。

### 评价机制

- 实施绩效评价应用机制：以业务饱和度、业务交付质量为主要评价指标，助推从“被管理”到“求发展”。





# 建立虚拟站点托管

发展之路 Development process

序号	姓名	性别	出生日期	身份证号	学历	学位	专业	毕业院校	工作经历	技能证书	备注
1	张某某	男	1985-01-01	110101198501010001	本科	学士	人力资源管理	天津大学	2008-2010 某某公司 HR	人力资源管理师	
2	李某某	女	1990-03-15	110102199003150002	本科	学士	工商管理	南开大学	2011-2013 某某公司 HR	人力资源管理师	
3	王某某	男	1988-05-20	110103198805200003	本科	学士	人力资源管理	天津理工大学	2010-2012 某某公司 HR	人力资源管理师	
4	赵某某	女	1992-07-08	110104199207080004	本科	学士	人力资源管理	天津师范大学	2012-2014 某某公司 HR	人力资源管理师	
5	孙某某	男	1987-09-12	110105198709120005	本科	学士	人力资源管理	天津工业大学	2010-2012 某某公司 HR	人力资源管理师	
6	周某某	女	1991-11-25	110106199111250006	本科	学士	人力资源管理	天津财经大学	2011-2013 某某公司 HR	人力资源管理师	
7	吴某某	男	1989-02-18	110107198902180007	本科	学士	人力资源管理	天津科技大学	2010-2012 某某公司 HR	人力资源管理师	
8	郑某某	女	1993-04-05	110108199304050008	本科	学士	人力资源管理	天津商业大学	2011-2013 某某公司 HR	人力资源管理师	
9	冯某某	男	1986-06-30	110109198606300009	本科	学士	人力资源管理	天津理工大学	2010-2012 某某公司 HR	人力资源管理师	
10	陈某某	女	1994-08-10	110110199408100010	本科	学士	人力资源管理	天津师范大学	2012-2014 某某公司 HR	人力资源管理师	



- 集中交付模式打散
- 虚拟共享组织陆续营业
- 项目兼职HR承接人事业务



**“员工自助入职”**

面试通过

关注“天津本体共享”公众号

按提示输入关键字，获取入职准备资料明细

员工线上上传入职所需资料  
(备注入职项目岗位及姓名)

共享中心通知员工入职日期

员工到共享中心办理入职  
并完成新人培训

员工到岗报到

**新员工**  
NEW STAFF

入职指引手册  
ENTRY GUIDANCE MANUAL

天津服务集团人力资源有限公司



**2019版**  
项目综管指导手册  
(内部资料 请勿外传)

天津服务集团  
本体共享中心

# 从“服务”到“产品”



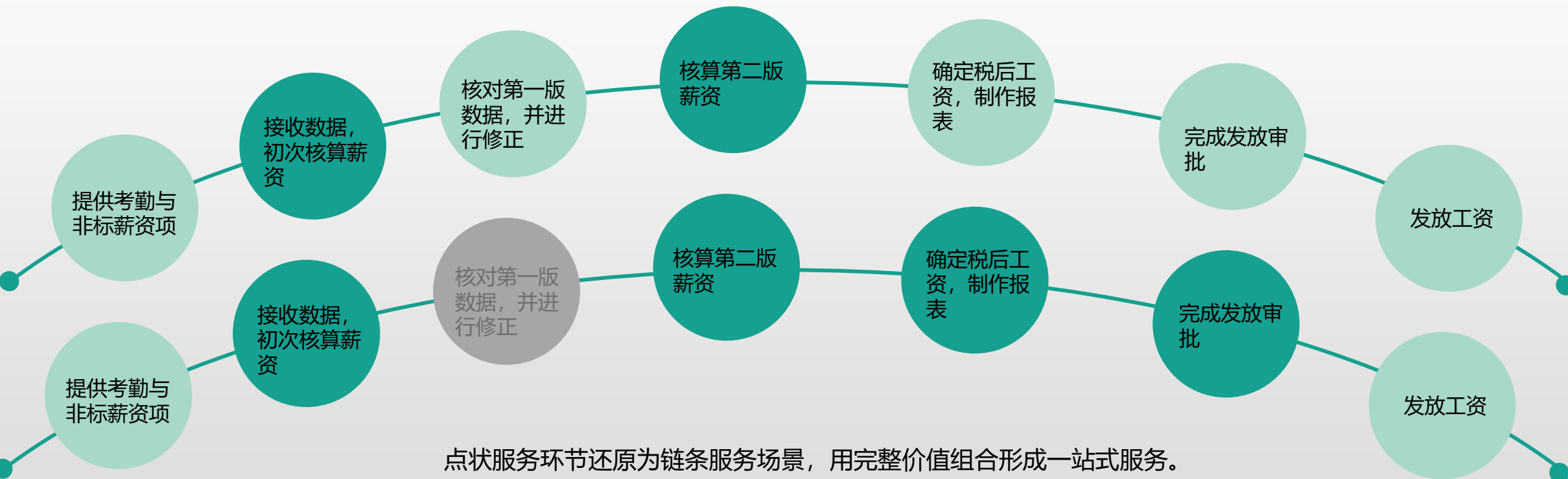
将客户是否买单作为衡量共享服务价值有效性的唯一标准，  
主动审视与完善业务，最大化服务价值。

- 价值的衡量与塑造
- 产品体系的意义





单一业务动作（环节）的交付极难建立与业务的直观联系，较难得到价值认可。  
点状化的服务环节没有完全解决整体业务效能提升的问题，甚至沟通成本因此有所增加。



点状服务环节还原为链条服务场景，用完整价值组合形成一站式服务。  
通过服务产品的重组，核算周期缩短了50%。



# 人事服务产品体系

服务产品化，有效加快服务升级迭代速度。





# 员工关爱产品体系

产品体系化，有效产生价值叠加效应。



# 从“人事”到“人资”

除了不断构建并完善人事领域的产品体系，  
共享能否“出圈”



# 责任出圈 能力出圈



1月26日

特殊情况上报

1月29日

异地支援



责任出圈 能力出圈



2月20日

共享出行

2月27日

健康日报



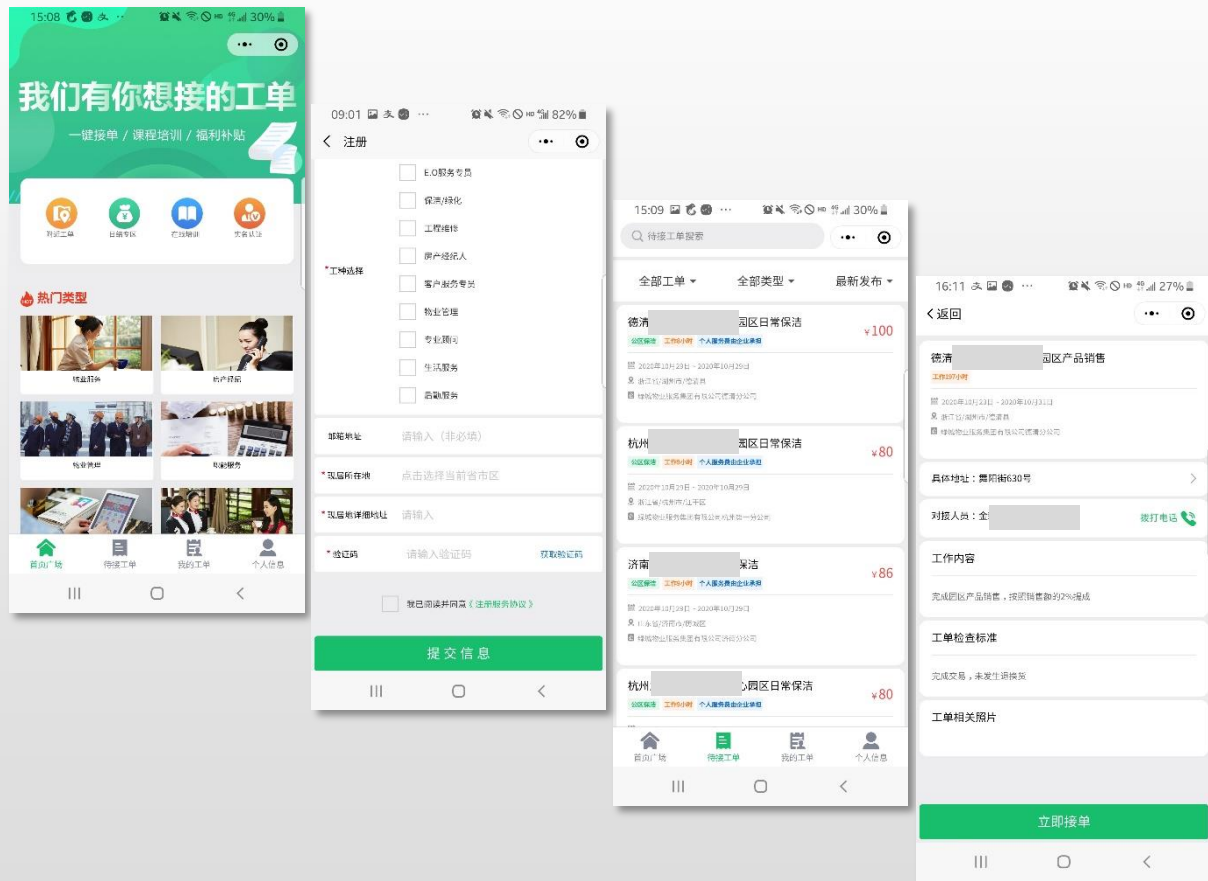
## 平台化战略

共克时艰的过程，全新业务支撑行动的开展，让我们重新审视了自身能力。  
跟随集团服务生态化打造与平台化运营的进一步明确，共享借势出圈。





# 内外部劳动力平台



## 2020/5/21——V1.0

- 平台初始版本发布，实现派单模式。

## 2020/6/24——V2.0

- 移动端小程序上线，实现抢单模式。

## 2020/8/21——V3.0

- 优化结算、工单管理模块，实现议价撮合。

## 2020/9/30——V4.0

- 批量发单、循环发单模式上线，完成OCR、短信功能对接。

## 2020/11/6——V5.0

- 管理小程序上线、资格证书等从业管理模块上线。





03

# 历程之思

INTROSPECTION OF DEVELOPMENT

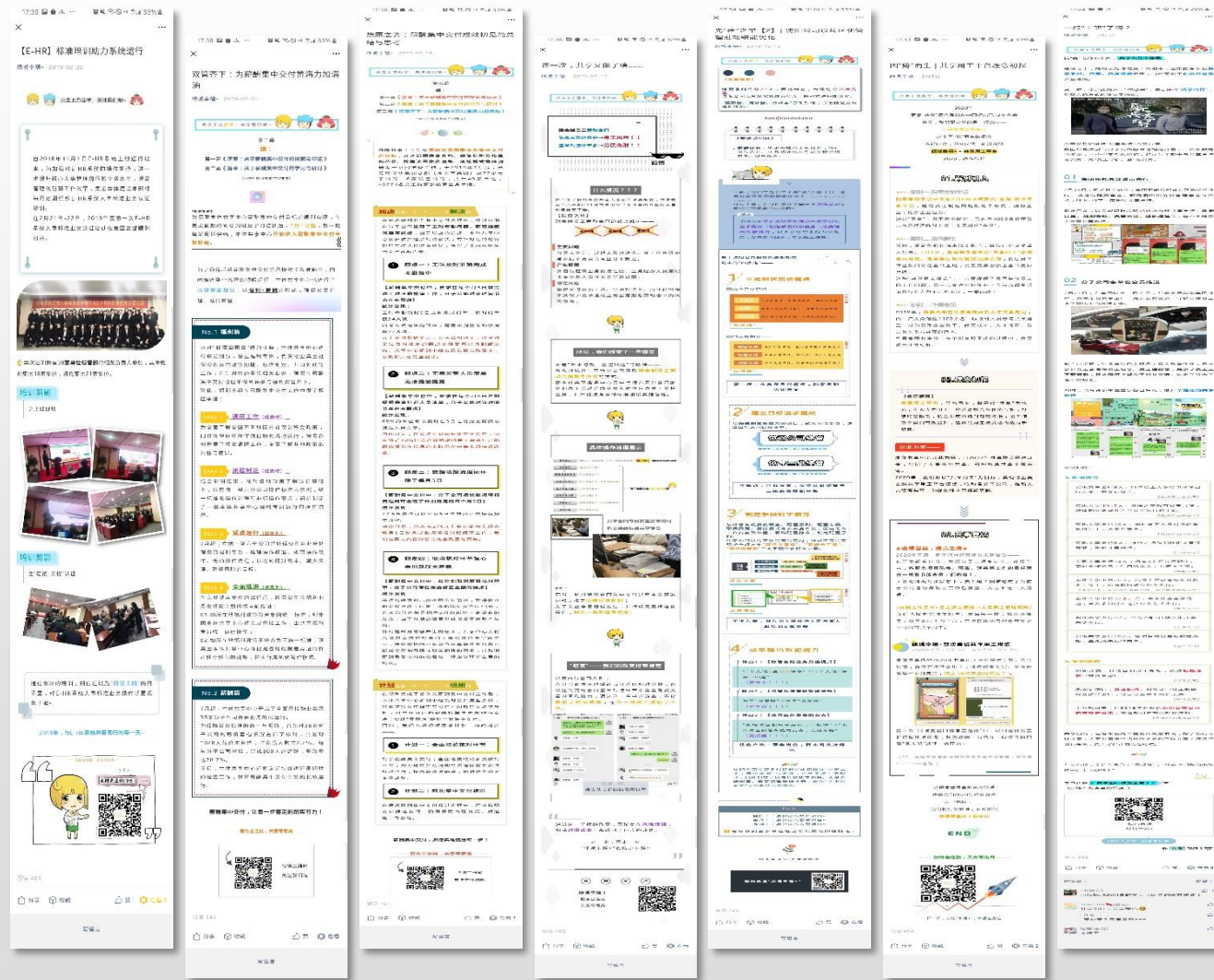
用价值衡量服务 用结果塑造能力





### “一边跑一边看，一边错一边改”

随时保持  
对外界的好奇心  
全力以赴  
接受质疑与否定



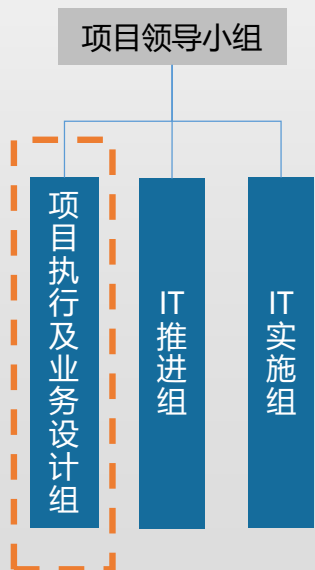


以目标，定组织

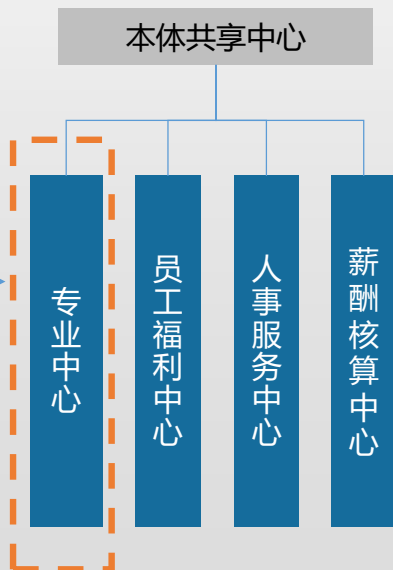
勇于否定和打散既定组织

当打散变为常态，项目制的虚拟组织就容易存活

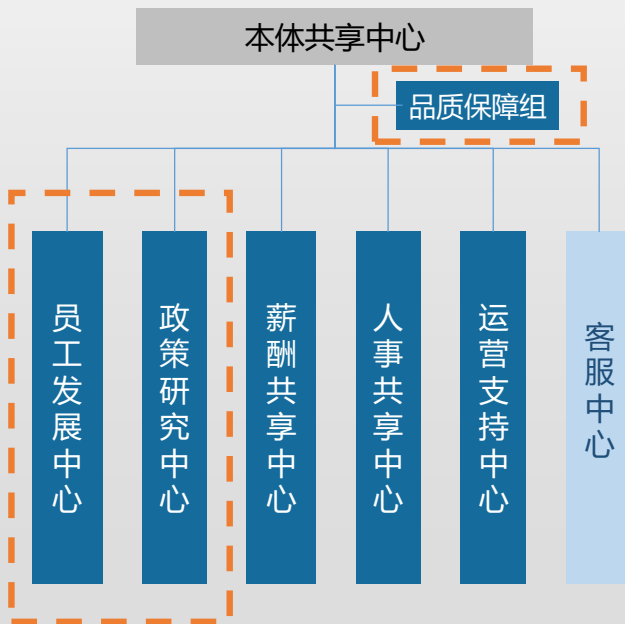
## ➤ 标准建立



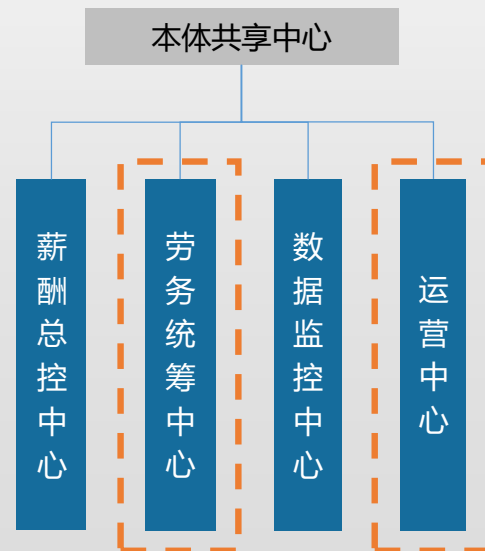
## ➤ 集中交付



## ➤ 虚拟站点

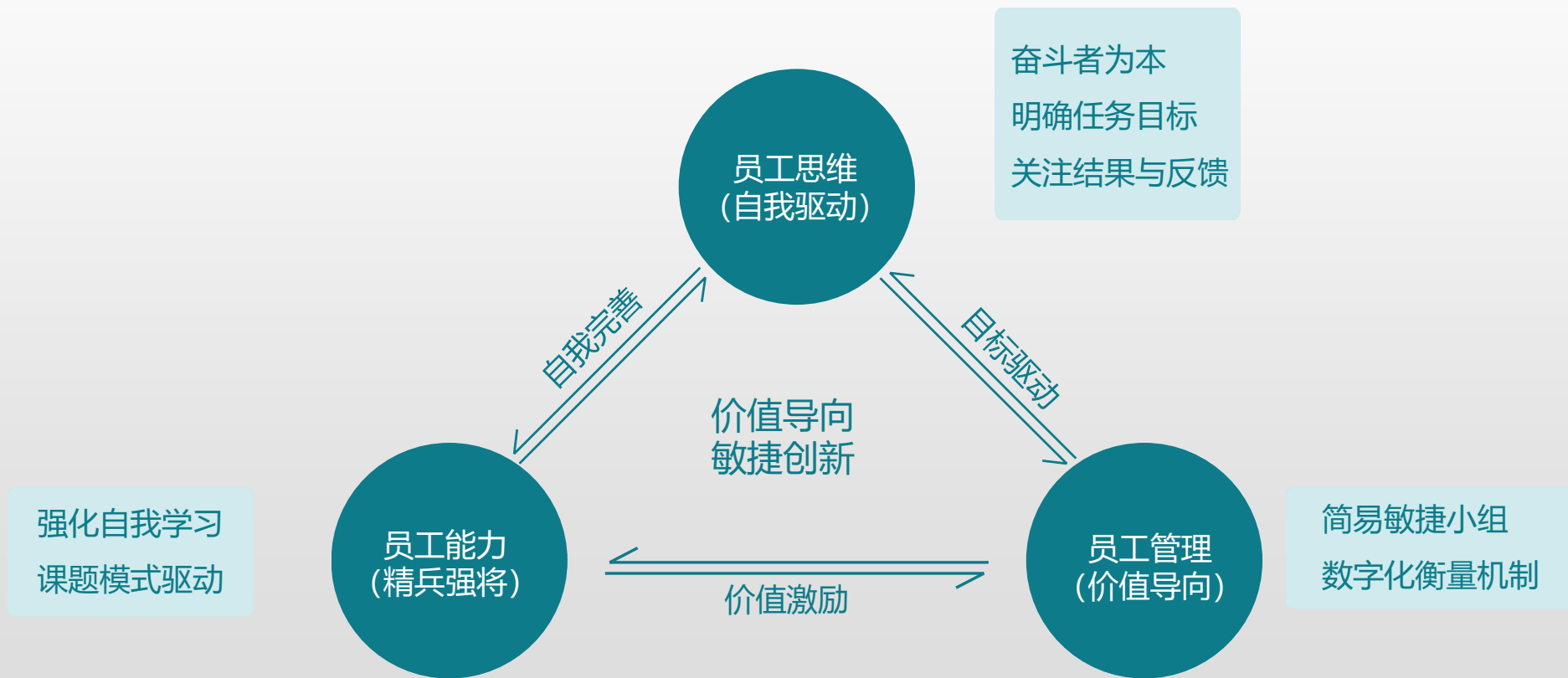


## ➤ 平台战略





## 以人员能力迭代推动组织能力升级





感谢倾听