

共享服务中心员工的需求特征

梁思靖 | 文

共享服务中心源于20世纪90年代的西方发达国家，伴随着其全球化、信息化、知识化的发展趋势及应用领域与服务内容的不断地拓展，共享服务中心对于员工的要求亦不断地提高。本文围绕着共享服务中心的内涵、理论基础及特殊性，结合知识型员工的特点，探讨共享服务中心知识型员工的需求特征，并提出相应的人力资源管理对策和建议，为推动共享服务中心运营的健康发展有着积极的意义。

一、引言

共享服务中心源于20世纪90年代的西方发达国家，21世纪初广泛应用于大型企业。放眼全球，已有超过75%的世界500强企业建立了共享服务中心并实施全球化的战略模式；立足中国，本土企业也加速了共享服务的战略部署及国际化进程，共享服务的发展势头伴随着对员工要求的不断提高和员工规模的不断扩大。共享服务把分散在世界各国分支机构重复和基础的工作集中管理，同时对工作流程进行重新整合再细分，从而实现效率的提高、管理成本及培训成本的降低，如何基于共享服务的特殊性、结合知识型员工的特点及需求特征，定制人力资源管理的对策成为业界管理者最急需解决的问题之一。

二、共享服务中心的内涵、理论基础及特殊性

自20世纪90年代共享服务理念诞生以来，国内外的学者关于“共享服务”的内涵有着不同的见解。Gunn Partners的创始人Robert Gunn等（1993）率先提出了共享服务思想，认为共享服务是拥有分支机构的大型企业为了获取竞争的优势而进行的改革，是大型企业分享组织内的员工和技术等资源的管理模式，其最基本的目的在于对运营成本的控制。Ray Tomkinson（2007）认为共享服务是由分散在多个地区的、具有相同专业职能的机构提供，

工作内容和目标是可共享的，而客户主要是按地域划分的。Strikwerda J.（2008）认为，共享服务是为大型企业一个以上的分支机构提供服务。钟邦秀（2012）认为共享服务中心是一个综合处理业务的机构，实质上是集中了分散在不同地区的业务，按照一定规则集中管理，提供统一专业的服务。综上所述，共享服务中心基本目的在于集中管理、降低管理成本、提供标准专业的服务。

目前，共享服务中心广泛应用于财务、人力资源、行政、信息技术、客户关系管理、供应链、法务、企业事务等，具体服务内容如表1所示^{①②③}：

共享服务中心主要以专业分工理论、标准化理论、规模经济理论、流程管理与再造理论等为基础。古典经济学家Adam Smith在《国富论》中提出了专业分工理论，他认为按照岗位的责任范围进行分工，使劳动者更熟练地掌握和操作复杂生产流程中的一个环节，使工作内容逐步程序化、简单化、精细化，由于明确了每一位劳动者的责任，所以对其监管与培训的成本也得到相应的降低。标准化理论为科学管理之父Friedrich W. Taylor在《科学管理原理》中首创，是把重复操作的标准落实到生产中，使生产效率和经济效益达到最佳状态，是实现科学管理的必要条件。Alfred Marshall在《经济学原理》中阐述了企业可以通过内部与外部两种模式实现规模经济。Michael Hammer和Jame Champy《公司重组 - 公司改革宣言》中提出业务流程再造的概念，即选取高重复、可标准的业务流程进行梳理与重新规划，实现业务流程的优化，实现企业运营效

表 1 共享服务中心的应用领域及服务内容

应用领域	服务内容		
财务	· 应收账款	· 应付账款	· 资产管理
	· 费用报销	· 总分类账簿	· 现金管理
	· 内部审计	· 财务报告	· 税务申报
	· 外汇交易	· 保险	
人力资源	· 薪酬与福利	· 工作评估管理	· 员工数据
	· 工资结算	· 人员招聘管理	· 员工培训管理
行政	· 旅行安排	· 邮件安排	· 车辆安排
	· 公共事务	· 安全服务	
信息技术	· 信息标准	· 软件维护	· 软件应用开发
	· 通讯服务	· 技术支持服务	· 数据支持
	· 网络服务	· 软硬件采购	· 数据中心运营
客户关系管理	· 订单管理	· 合同管理	· 客户服务
	· 销售数据管理	· 市场管理	· 客户服务热线
供应链	· 供应商数据管理	· 采购与仓储	· 库存管理
	· 固定资产	· 配送管理	· 生产管理
法务	· 诉讼支持与协调	· 法规遵从	· 咨询与审核
企业事务	· 沟通服务	· 媒体服务	

资料来源：根据本研究需要整理制作。

率的提升、内部资源的最佳配置、经营成本的降低等作用。考虑以上因素，共享服务中心的特点归纳为如下几点：

(1) 规模效应：共享服务中心把分散在不同国家、地区分支机构的内在关联性的、重复的、支持性的工作集中管理，实现规模效应；

(2) 运营成本：共享服务中心最重要的使命是实现组织结构的精简和运营成本的优势；

(3) 以客户需求为导向：共享服务中心要求不断地改善服务质量以满足客户的需求；

(4) 业务流程改善：共享服务中心是通过对业务流程的梳理与规划，实现对业务流程的优化，提升企业运作的效率、降低运营的成本；

(5) 专业的统一：共享服务中心是通过专业化、标准化的服务实现服务质量的统一；

(6) 服务级别协议：共享服务中心根据客户可接受的最低服务水平和服务范围等方面，与客户签订关于多次服务的协议，建立相互协作的承诺。

三、知识型员工的特点及需求特征

目前，共享服务中心面对的人才问题首要为语言能力，即英文及小语种的水平；其次是异地文化的理解能力，知晓当地市场的文化和处事方式；最后是员工态度和综合素质等^[1]。在我国具备上述能力且能运用创新方式进行

流程改造的员工多为知识型员工。关于知识型员工的概念，由美国著名的管理学大师 Peter F. Drucker(1957) 在《明日的里程碑》中提出，他认为知识型员工是能够灵活运用信息和知识并充分加以利用的人。Francis Horibe 在著作《管理知识型员工》中指出知识型员工是具有良好的素质，能通过自身的分析和创造能力，提高产品附加值的一类员工的统称。我国学者白贵玉等（2019）认为具有中国特色的知识型员工是基于个体特征、工作内容、工作方式等的综合定义。由于世界各国的经济发展水平、教育水平、社会制度、文化背景的差异性对应的知识型员工特点不完全相同，综合国内外学者的观点，本文认为知识型员工具有如下的几个特点：首先，员工自身方面。知识型员工多为拥有系统的、专业的高等教育经历，普遍掌握专业的知识与技能，对知识的吸收、消化及转化能力均高于普通员工。他们具备更强的逻辑思维、判断、决策与创新能力，更容易接受先进的理念与技术。他们个性鲜明，工作的流动性较强，需求层次要求较复杂，即包括基本物质需求，也关注尊重与自我价值实现等非物质需求。其次，与工作外部环境条件方面。知识型员工对工作回报有较高的期望值，对工作环境的要求更高，对上级、平级及下级沟通是否顺畅、工作监督是否成熟与完善的要求也更高。最后，与工作本身的内在因素方面。知识型员工偏爱自主、创新的工作模式，他们多为自律性高、能自我完善的个体，同时又渴求技能培训与职业发展的机会，他们对专业的忠诚度高

且成就动机较强。

20 世纪初以来，随着对人性越来越深层次的研究，相关的需求理论应运而生，其中具有代表性的需求理论为需求层次理论、双因素理论、EGR 理论等。本文在双因素理论的视觉下，结合共享服务的性质和知识型员工的特点展开探讨。双因素理论，由 Frederick Herzberg 于 1959 年提出，是在 Abraham Harold Maslow 1943 年的需求层次理论基础上的进一步划分，即分别为保健因素与激励因素，保健因素主要与工作的外部环境条件有关，而激励因素主要和工作本身有关。保健因素只能消除工作中员工的不满意情绪和态度，保护积极性，属于保健因素的包括公司的行政管理、薪酬福利、人际关系、工作环境、劳动保护以及监管等方面；而激励因素才能够提高工作中员工的满意程度，提高积极性，主要包括工作的认可度、表现机会、工作成就感、工作内容的挑战性、工作责任、及个人的未来发展等方面。由于共享服务中心员工的薪酬福利受到企业成本控制的影响，工作内容受到岗位细分的制约，即保健因素中的物质回报和激励因素中的工作本身一定程度上受到行业的制约。在与工作外部环境条件方面，包括工作环境、团队合作、管理风格等方面保健因素，倘若能为员工提供更舒适的工作环境，建立良好的团队气氛，在管理团队搭建的过程中，慎重考虑领导素质，即不管是集权型、民主型、任务型、关系型还是兼并型的管理风格，都必须为具有影响力的领导，将某程度上控制由于低成本战略而不能满足员工薪酬福利需求产生的影响，且降低员工不满意情绪的产生。在与工作本身的内在因素方面，包括培训与个人的职业发展等方面激励因素，倘若能提供完善的培训体系和成熟的职业发展机制，将某程度上满足员工职业发展的需求，且对员工产生激励的作用。

四、提升共享服务中心人力资源管理的应对策略

Raymond A. Noe 等 (2014) 在《人力资源管理基础》中指出高满意度的员工与产能提高、离职率下降有着显著的相关性，可使组织实现更低管理成本的目标；同时高满意度的员工将为客户提供更优质的服务，创造更多的产品附加值，让客户体验到更高质量营销过程，促使产品销量的提升，可使组织实现更高的利润目标。通过上述分析可以看出，知识型员工是共享服务中心的实现流程优化、成本控制、提高服务质量的关键，对共享服务中心的竞争力提高和可持续性发展有着显著的影响。因此，如何强化

共享服务中心的人力资源管理建设，吸引和留住知识型员工，成为业界一直关注的话题，共享服务中心人力资源管理者应当着重以下四个方面的工作：

第一，加强团队合作，营造和谐的工作气氛，重视员工对保健因素中的团队合作需求的满足。共享服务中心管理者应为知识型员工提供相互合作的平台，如成立团队内部工作小组、跨部门专项合作小组，为员工提供多元化的协会活动等，让员工在工作之余可满足对社交的需求，降低由于员工不满意情绪引起对个人绩效影响。

第二，加强情感优势，打造管理团队的文化，重视员工对保健因素中的领导管理风格需求的满足。加强共享服务中心领导班子建设，选择和培养具有领导力、决策力、洞察力、学习力、创新力、德才兼备的人选担任管理层岗位，避免由于上下级关系紧张引起员工离职念头的产生。

第三，强化知识共享优势，筑建完善的培训体系和专业发展机制，重视员工对激励因素中的个人成长需求的满足。形成组织的系统思考文化，建立团体分析和学习的习惯，为员工提供自身发展的培训；完善的职业发展机制，明确各级别职位的技能条件和能力要求，为员工提供个人发展的平台，培育员工对组织的情感承诺。

第四，强化评估体系建设，重视非物质激励，满足员工对激励因素中的认可需求的满足。对于共享服务中心的知识型员工而言，他们既重视工作中的物质回报又重视工作中的非物质回报，但是由于他们多为家庭经济条件较好的 80 后和 90 后的独生子女，所以传统物质激励的有效性有所降低，工作过程中是否受到尊重和重视、感到幸福等的关注有所升高。为此，在合理公平的评估体系基础上，给予知识型员工非物质的回报能有效地激励和驱动个人绩效的提升。

综合各方因素，对于没有庞大固定资产的共享服务中心而言，知识型员工的人力资源管理是能否提供良好国际业务水平、为客户解决问题、流程优化及成本控制的关键。对于任职要求高且工作相对乏味的共享服务中心，管理者应重视团队合作、管理风格、职业发展及非物质回报方面的管理，提升共享服务中心的竞争力和可持续发展的优势。

作者简介：梁思靖（1982.1-），女，汉族，广东广州人，职务：亚太区人力资源部经理，职称：高级管理人员，学历：本科，研究方向：人力资源管理，单位：欧时商务服务（佛山）有限公司 广东 佛山 528000。