

# 中国石化共享服务运营管理体系建设的探索与实践

刘宇

**摘要：**为赋能企业高质量发展，中国石化共享服务构建完善了“1+5+1”的运营管理体系，即聚焦“打造一流共享服务公司”的战略目标，建立了集客户服务体系、产品管理体系、知识管理体系、质量管理体系、绩效管理体系于一体的数字化运营管理平台，加快打造中国石化全球商务服务中心，为提升国有资产整体运营效率提供有力支撑。

**关键词：**共享服务；数字化；战略财务；运营管理

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)19-0030-06

在数字化、自动化、智能化的趋势下，财务流程不断优化、财务运营效率不断提升。中国石化共享服务自2012年启动以来，实现了从零起步到财务共享全覆盖，从以财务共享为主到集多职能为一体的共享服务，再到初步走向专业化、市场化、国际化，建成了央企业务最全、覆盖面最广的共享服务体系。经过十年的探索和实践，中国石化共享服务构建完善了“1+5+1”的运营管理体系，即聚焦“打造一流共享服务公司”战略目标，建立客户服务体系、产品管理体系、知识管理体系、质量管理体系、绩效管理体系，建设数字化运营管理平台。

通过运营管理体系的建设和实践，充分发挥一体化、专业化的共享服务优势，纵向不断向业务前段延伸，深入客户重点业务流程，实现全流程融合纵深发展，赋能企业高质量

发展；横向上持续拓展共享服务领域，迈向多业务、全局性共享，寓管理于服务，进一步支撑改革，发挥大共享集约效能，加快打造中国石化全球商务服务中心（GBS），逐步建立起集团战略型集约化管控体系，提升国有资产整体运营效率。

## 一、中国石化共享服务“1+5+1”运营管理体系内容

### （一）确立“1”个战略目标

随着模式、流程和技术创新，共享服务已从传统模式向世界一流共享服务延伸。从全球视角来看，共享服务的发展演进经历了三个阶段：阶段一以集中作业、提高工作效率为主要目的，重心在于降本增效；阶段二的重心在于协助管理层扁平化管理企业；阶段三则是在智能化、数字化趋势下，共享服务的工作范畴在横向和纵向上

不断延展。中国石化共享服务目前正处于阶段二向阶段三过渡的时期。

这一时期，共享服务呈现出两大特征：一是纵向延伸。共享服务的工作范围由原来单纯的财务流程拓展到前端业务流程，更好地为企业推进“端到端”流程的标准化。二是横向延伸。共享服务正在逐步突破单纯的财务职能，开始承载起包含财务、人力资源、信息技术、采购、行政、法务等各种类型的企业中后台职能。根据以上特征和中国石化共享服务发展阶段和未来发展方向，明确了“打造世界一流共享服务公司”这一战略目标，对标国际先进共享相应指标，人服比达到1:150，服务及时率99.999%，服务准确率99.999%，集团业务纳入率达80%，流程自动化率（智能化）90%以上，服务满意度98分。

### （二）构建5大运营管理体系

作者简介：刘宇，中国石化集团共享服务有限公司。

为确保战略目标的实现,必须建立配套完善的运营管理体系。中国石化共享服务建立了以客户服务体系为中心,以产品管理体系、知识管理体系、质量管理体系建设为保障,以绩效评价体系为牵引的5大运营管理体系。

### 1. 客户服务体系建设

(1) 高效便捷的“3×3”客户服务机制。组建由“客户经理+产品经理+交付团队”的客户服务团队,其中,客户经理是公司的业务代表,作为“一站式服务”的前端接口负责协调所服务的客户单位的所有事项,包括日常维系和提升客户关系、识别客户需求、推荐相应产品及服务、组织投标、商务谈判、合同签订、客户评价、结算收款等事项。产品经理负责组织团队对客户问题、需求进行分析并提供解决方案。交付团队负责解决方案的落地及合同内容的交付。通过建立“服务承诺及反馈、服务沟通、服务评价”三项工作的标准流程,实现优势叠加、技能互补、快速响应,使售前、售中、售后既有独立又有配合,形成从前期商机捕捉、客户关系维护到项目整体交付的闭环管理模式。建立分层、分级沟通机制,实现普遍客户关系管理。构建以“承诺、敏捷、融合、改善、提升、有效”为目标的“六位一体”服务模式,实现“问题归零、投诉归零、延时归零”的服务承诺。完善责任体系、管理体系、考核评价体系,明确团队能力评价标准,将收入目标、客户满意度、质量效率等指标落实到客户服务团队,辅以绩效指标和激励约束机制。

(2) “一企一策”客户服务工程。为满足和挖掘客户增值服务多样化和个性化需求,推进实施“一企一策”客户服务工程,制定“五个一”服务策略,

即以“一名客户经理,一支服务团队,一组经营目标,一批定制产品,一套营销模式”的服务方式,对企业的业务和需求进行深入调研,制定详尽的服务和业务拓展计划,量化服务标准,注重目标建立与实施。建立涵盖经营创收、运营质量、客户满意度3个维度9项经营目标,通过对目标进度的定期追踪进行有效性检查。紧贴客户需求,注重需求挖潜与产品打造。细化服务措施,为试点企业定制“一对一、点对点”服务策略。通过现场+远程、入企调研+区域座谈、党建共建等多元化方式强化与试点企业间的沟通交流,找准服务切入点,定制服务策略。建立客户的静态+动态数据档案,通过“一企一册”客户档案的建立,实现客户服务从协议签订、服务交付、沟通交流、意见反馈到综合评价为一体的全过程档案管理。

(3) 服务能力评价机制。以“客户满意”为中心,建立常态化服务评价和年度服务评价机制。每单业务评价主要针对日常业务及个人业务,建立平台低分评价预警、责任部门低分评价处理、质量管理部门单据审核及效果跟踪、客户投诉、纠纷处理等流程,实现从客服人员响应、责任部门落实、问题解决到客户反馈评价的闭环管理。年度满意度评价则由集团公司采用《年度满意度调查问卷》的方式,搜集内、外部客户对共享整体服务水平的评价,包括公司服务质量、客户关系、信息系统、增值服务4大类10余项明细指标,全方位、多维度评估公司服务能力。通过服务能力评价结果及时掌握公司在质量管理、能力建设、价值创造等方面存在的短板,以问题为导向持续优化提升服务,促进客户满意度逐年提升。

### 2. 产品管理体系建设

(1) 建立产品管理机制。一是开展产品全生命周期管理,形成产品规划计划、研发、评价、发布、应用、优化、退出的管理流程。规范产品提炼、产品定价、产品分析、产品包装等相关要求,指导各环节工作顺利开展。二是组建研发团队,提供人才支撑。以公司专家为主体,基于员工能力标签和擅长领域,选拔人才组建研发团队,开展市场调研、产品策划、方案评审及优化、试用及评估改善等活动,持续孵化产品。三是建设产品资源库,提供系统支撑。实现产品及知识的统筹管理,支持产品历史追踪、迭代更新、知识复用。管理系统支撑产品全生命周期线上管理,承载产品成果,为专家骨干交流学习、销售人员开拓市场、管理人员制定研发决策提供支持;产品网站面向全集团客户展示公司产品。

(2) 形成产品体系。以客户需求结合行业趋势进行顶层设计,形成“五大业务线×五大服务链”的产品体系,其中,五大业务线指财务共享、HR共享、IT共享、商旅共享、党务共享;五大服务链指业务运营、业务咨询、数据服务、技术实施与培训交流。据此提炼成8大类、37小类、92款增值和外部服务产品并形成产品目录。

### 3. 知识管理体系建设

知识管理是共享服务运营管理的重要内容,中国石化共享服务按照执行层、支撑层、倡导层三个层级构建知识体系。执行层可由共享服务中心各员工兼职担任,将各自负责的业务总结提炼成可用的知识,形成共享服务中心知识库;支撑层主要由各业务领域专家负责,发挥承上启下的作用,负责设计和实施共享服务中心总体的

知识体系；倡导层可由共享服务中心负责人担任，负责鼓励全员参与知识管理，形成知识管理的浓厚氛围。

知识管理平台（见图1）以知识管理的数据化、可视化、专业化为目标，与业务进行深度融合集成，实现知识更新迭代与适应业务处理规范变化的双向提升，以“微服务架构”为基础搭建知识共享平台和信息交流平台。按照“分层分类知识体系框架”对知识进行开发和分解，实现知识获取、保障、分享和展示的平台化和线上化。

（1）知识管理体系构建原则。一是全面覆盖原则。从专业层到运营层，从知识建设到产品建设，覆盖会计、税务、内控等专业板块，涵盖国家制度、财经法规、企业制度、应用指引、操作规范等知识模块，实现财务知识体系全覆盖。二是知识显性原则。对个体化的、不易传递的知识进行提炼、总结和规范化处理，形成准则应用指引、操作应用指引、服务产品实施指南等，满足知识规范化使用、分享和传递。三是迭代更新原则。随着财务共享内部增值、对外市场开拓、制度准则变化、高端政策理论研究等工作推进，对知识进行持续更新。

（2）知识管理平台主要功能。一是智能辅助核算。与业务操作系统建立接口，推送最新的业务规范提醒，实现知识与业务系统的融合。二是知识检索。动态更新国家和企业的政策制度，同步更新应用指引和业务规范，使员工能够通过平台检索最新的政策制度。三是专家答疑。启动线上专家答疑功能，快速解决员工的业务难题，拓展员工与专家的交流通道；选择典型问题进行案例编写，录入应用指引知识库，与线上提问进行关联，实现问题指引。四是培训管理。整合各类

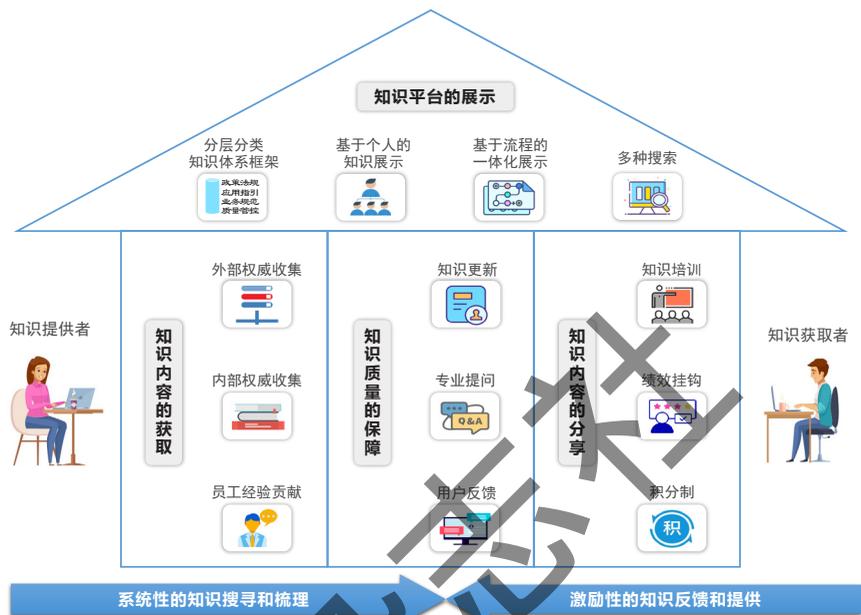


图1 知识管理平台总览图



图2 采购付款三单匹配自动校验流程图

培训资源，将讲座视频和培训课件录入培训资源库，拓展员工学习的深度和广度。

#### 4. 质量管理体系建设

（1）质量管理体系建设内容。质量管理是基于共享服务中心业务，从客户的需求和期望入手，强化业务处理流转的各环节控制，通过持续的流程优化、标准化工作，加大新技术的手段应用，不断提高财务共享服务中心业务质量。坚持“质量是设计出来的”理念，按照PDCA（Plan Do Check Act）循环法对服务质量施行闭环管

理，建立完善三级质量管理体系，由质量管理领导小组、质量管理部门、稽核团队组成三级质量管理团队，明确各级质量管理职责，协同开展日常业务质量管控，使用RPA（机器人流程自动化）对业务易错点进行监控提示，实现稽核常态化运行。

（2）标准化建设内容。一是流程标准化。持续开展流程优化，打造“端到端”服务流程，形成业务、流程、数据的高效、协调、集成运行，逐步建立集约化管控体系。财务共享完成合同管理、资产全生命周期、内外贸业务、

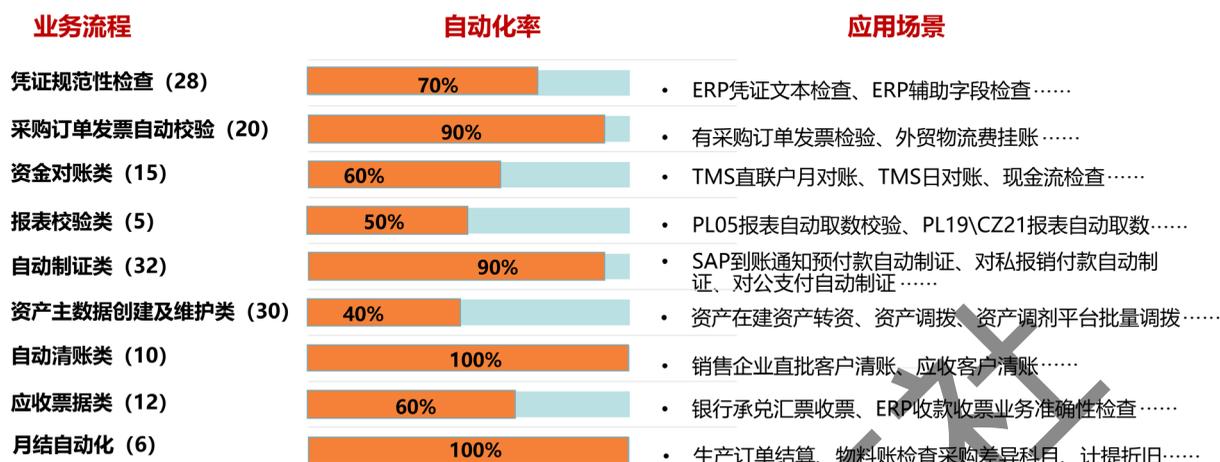


图3 财务共享RPA应用部分场景

关联交易流程的“端到端”重构。实现从业务发生到账务反馈的全流程业务链直线化处理。对传统采购付款流程进行改造，引入供应商协同机制，自动匹配采购订单、入库单、发票，通过多系统的自动集成，实现自动邮件、单据提报和发票校验制证（见图2），提升业务处理的及时性和规范性。HR共享实现人事信息——薪酬计发业务的全流程贯通，打通企业管理系统中的薪酬业务模块与财务模块的集成应用，提升数据质量和工作效率。商旅服务实现公司化运作，统一对接外部资源，提供交通和住宿预订、资金垫付、对账结算、差旅数据分析等一站式服务，规范差旅管理，降低差旅成本；打通事前申请——产品预定——费用入账全流程系统同步集成，员工报销纯电子化，实现员工出差免垫资、免发票、免贴票、报销3小时即可到账。二是提报场景标准化。财务共享建立标准化业务单元、标准化核算模板、标准化附件，通过梳理各板块业务场景、各场景对应的核算科目、字段、共享端职责、企业端职责、核算附件等，形成企业个性化差异明细表，

分析各企业核算个性化差异原因，尽可能消除差异，形成标准化核算场景。三是附件清单标准化。针对集团内部油田、炼化、销售板块已发生核算业务的340个业务场景，梳理各类场景附件1497个，归类汇总确定180个标准附件模板，做到附件格式、基本信息、必要字段的统一，结合审核概论和通用会计业务处理审核要求，确定每类附件的审核要素。

### (3) 智能化建设内容。

智能核算方面，自主研发“享当当”RPA，建成RPA智能应用平台，与企业用户合作开发数百个应用场景，初步建成“享当当”应用生态圈。财务共享共计300余个业务流程应用RPA（见图3），整体使用率达75%；HR共享应用70个RPA，在线业务平均自动化率达50%，人事信息典型业务自动化率达80%，薪酬计发典型业务自动化率达90%。

智能审核方面，形成一级审核规则57条，二级审核规则21条，针对个性审核内容增设了三级审核规则。利用光学字符识别（OCR）功能提取关键信息，根据设定的审核规则，推进

企业运行系统（ERS）提报信息智能审核、ERP辅助字段检查、ERP凭证文本检查等。

智能预警方面，针对共享业务开发月结自动检查、账期提醒、物流管理系统（TMS）大额资金收支提醒预警程序；为客户开发合同智能审查程序，可对20项法律合规审查指标、19项经济合规审查指标进行预警，开发异常账号监测、信用风险提示等预警程序。

### 5. 绩效管理体系建设

绩效管理作为以上几大体系的运行指挥棒，设置了多项考评指标，主要包括客户服务、业务质量、服务运营三大类，同时，根据服务等级协议（SLA）承诺指标、客户关系管理系统（CRM）业务质量展板设置指标，细化分解各业务线条明细考评指标。运营绩效分三个层级开展，其中，公司层级评价各业务线条整体运营情况，服务部层级评价各业务部门或项目团队整体运营情况，业务部及项目团队层级评价业务组及项目角色服务情况（见表1）。

基础业务考核以月度和年度两个周期开展。设置关键绩效指标，主要

表1 财务共享部分运营评价指标

		指标	基础分	评价标准	考核目标值	奖惩标准
基础流程部 (采购付款、 销售收款、 总账报表、 境外业务部)	业务 运营	服务质量综合得分	30	剔除上线企业及系统原因造成的差错量,具体指标以CRM数据为准	93	达到目标值不奖励,达不到每降低0.1分,扣0.5分;如分公司已考核,承担公司考核责任
		通报考评	15	集团主管部门、共享公司以及公司的通报项	以各级通报中的共享原因按个数进行考核	通报批评的1个扣1分;如分公司已考核,承担公司考核责任
		报表及时率	10	因共享原因导致报表上报超时	以各级通报中的共享原因按个数进行考核	通报批评的1个扣1分;如分公司已考核,承担公司考核责任
		一次制证准确率	20	一次制证准确率指当期总手工业务量中差错量的占比情况,计算时剔除企业及系统原因造成的差错量	销售收款部: 99.95% 外部市场部: 99.92% 总账报表部: 99.87% 采购付款部: 99.89% 境外业务部: 99.80%	首次达到目标值时奖励2分;后期达不到时,每降低0.01个百分点,扣0.2分
		准确率进步奖	10	一次性制证准确率连续两个月环比提升		连续两个月环比提升加0.5分
		举证复核	5	不规范举证证据,应为共享原因举证为企业原因、其他原因等	各层级的稽核检查	每笔扣1分;如分公司已考核,承担公司考核责任
		优化提升	10	提出质量管理工作优化提升建议		经采纳的每项加1分
		重大事故		当出现客户投诉、重大质量差错、重大责任事故、或其他扣罚力度较大时,由业务所在部门承担主要责任,上限为部门主要负责人每人500元、部门其他负责人每人300元、业务当事人/审核人/业务组长每人200元、业务主管每人100元;会计核算整体质量不达标时风控部经理扣罚200元,风控部其他人员扣罚100元,当处罚力度大于业务部门限额合计时,其余部分由财务业务服务部承担。涉及报表质量部分由业务部主要负责人300元、负责人200元、账表负责人当月津贴金额50%、责任主管/组长每人200元,当处罚力度大于业务部门限额合计时,其余部分由财务业务服务部承担		
风控稽核部	业务运营	同基础流程部 业务运营指标	100	同服务部整体质量指标		以服务部质量分项整体指标奖罚
数据与 咨询部	客户服务		20	同服务部整体收入、客户服务指标		以服务部各分项整体指标奖罚
	合同签订		20	根据增值产品推广情况,及时完成单独合同签订或SLA协议变更,做好台账登记并根据实际情况及时做好调整措施	根据年度计划,完成各季度合同签订进度	未达进度一次扣3分
	商机管理		20	通过内外部客户交流、论坛会议等方式,及时发现商机(登记其他人员商机申报信息),经评估后分配客户经理跟进		未及时安排商机跟进,一次扣2分
	创收项目管理		10	根据相关制度开展服务部5级创收项目管理,协调4级及以上项目申报及开展	及时开展项目立项申报、市场开发情况报告	未及时完成立项申报、跟进项目进度一次扣2分
	新产品开发		10	建立企业评估和数据分析模型,做好数据产品研发	每年形成新产品3项	少一项扣5分
			10	根据服务部各类研究成果,开发并包装推广新的增值服务产品	每年形成新产品3项	少一项扣5分
	项目进度		10	按合同计划组织项目开展,及时协调解决过程中各类问题,确保项目进度		除因客户自身原因产生的进度调整以外的进度未达标,一次扣3分

包括服务质量、客户服务和其他专项三个大类,各指标设有目标值与相对应的指标权重(服务质量指标权重占60%,指标以各项服务的及时率和准确率为主,其分数各占总分的一半;客户服务指标权重占30%,指标包括当期客户有效投诉数量、当期客户纠纷数量、每单业务评价均分、电话抽查、年度客户满意度调查评分等;业

务推广完成率指标权重占10%),将指标取数结果与SLA服务水平协议承诺相对照,得到相对应的分数。通过将各指标的评分相加得到员工绩效得分和部门整体综合绩效评分,并以此进行绩效管理。

增值拓展业务按照“目标与关键结果法”进行考核,明确团队或项目目标及可衡量的关键结果,主要设置

收入、利润指标及项目管理指标。将年度经营指标分解落实到各级管理人员及服务团队,根据实际完成情况计算年度绩效。项目管理主要以合同为依据,评价进度完成情况、交付质量、成本控制、客户满意度情况,根据项目综合评价结果将项目评价分为ABCD四个等级,确定每个服务团队的奖金分配系数。



图 / 中石化

### （三）搭建运营管理平台

运营管理平台建设思路一是便于客户体验，二是支撑公司运营管理。平台分为企业端和共享端两部分，便于客户参与共享服务质量、效率、问题解决、纠纷处理、满意度调查以及其他有利于双方共同提升的活动。运营管理平台主要包含28个模块、163项功能，与相关业务系统进行集成，实现客户管理、质量监控、业务运营看板等功能。

客户管理功能分为问题、需求和满意度。对于客户问题，建立统一编号，实行销号管理，完善客户问题收集分类、检视分析、整改落实、实时预警、评估反馈的在线闭环处理机制。客户需求通过建立从需求收集——意见回复——详细对接——产品设计——项目实施——收入确认的线上管理流程，跟进需求解决方案，及时将客户需求点转化为价值增长点。客户年度满意度调查设置服务质量、客户关系、信息系统、上线实施、优化等各类指标。

质量监控功能通过获取各业务系统数据，建立分级的服务质量评价功

能，实现三级服务质量考核指标查询，强化业务处理质量管控和监督检查，每月自动生成客户服务反馈报告，定期向客户推送服务质量报告和管理意见书，为客户提供决策支持。

业务运营看板功能主要展示公司各业务线条运营情况，包括各类服务合同签订、项目运行、收入确认、产品推广、客户问题处理等实时情况；月度人均工作量、服务数量、质量指标、客户反馈等情况。

## 二、中国石化共享服务运营管理体系建设效果

### （一）提升管理效率

通过运营管理体系建设，集团合并财务报表可在每月2日完成，较以往提前72小时，客户问题单据平均处理时效控制在1小时以内，业务处理准确率达99.999%，及时率达99.999%，客户需求转化率达92%，年度客户满意度得分98.92分。

持续的流程迭代和多元化的共享服务产品在集团内部的全面应用，促进了多业务领域的管办分离，提升了集团整体管理效能，在内部控制、合

规管理、经营数据质量、数据安全等方面取得显著成效。通过数据资源的整合及分析应用，为集团公司依法合规治企、深化国有企业改革、构建战略型集约化管控体系提供有利支撑。提升被服务企业风险防范能力，在集团200多家企业的共享服务实施过程中建立了严格的质量管控体系，形成了一套持续优化的管理机制，助力企业业务标准化、规范化、系统化提升，有效提升企业应对内外部环境 and 产业政策变化、防范化解风险的能力，为企业高质量发展提供保障。

### （二）提高经营效益

在实现集团内部效益方面，运营管理体系的建立有力支持了集团公司战略发展，优化了人力资源配置，有效节约集团公司发展的人力成本支出，每年节约人工成本近10亿元。同时，为集团内企业提供咨询、数据服务、技术实施等5大类46项增值服务产品，持续为客户创造价值，支持转型发展，实现增值收入1.25亿元；为40余家集团外部企业提供服务，实现收入8200余万元。■

责任编辑 王词